

# ALTRAD

**LES CHEMINS  
DU POSSIBLE**

CHARTRE DES VALEURS

**PATHWAYS TO  
THE POSSIBLE**

A CODE OF VALUES







# LES CHEMINS DU POSSIBLE



GROUPE ALTRAD

LES CHEMINS  
DU POSSIBLE

Charte des valeurs



## SOMMAIRE

Clés de lecture	15
Préface	17
Avant-propos	23

### Partie I

#### L'identité du groupe Altrad

#### *Comprendre la singularité du Groupe*

Chapitre 1. À la découverte du groupe Altrad	29
1.1 Le groupe Altrad	29
1.2 Les marchés du groupe Altrad	30
1.2.1 En Europe, des marchés sous-jacents sur le chemin de la reprise...	30
1.2.2 ... qui devrait profiter aux groupes proposant des solutions de location et services...	31
1.2.3 ... surtout s'ils disposent d'une envergure internationale	31
1.3 Les solutions d'accès proposées par le groupe Altrad	32
1.4 Les marchés de la bétonnière et de la brouette	33
Chapitre 2. La stratégie du groupe Altrad	35
2.1 Principes de base	35
2.2 Mission et vision du groupe Altrad	38
2.3 Les piliers de la stratégie du groupe Altrad	39
2.3.1 Développement mondial	39

2.3.2 Croissance dans la location et les services	40
2.3.3 Innovation produits et services	41
2.3.3.1 Innovation produits	42
2.3.3.2 Innovation services	42
2.4 La stratégie au fil du temps a déterminé l'ADN du Groupe	43
Chapitre 3. Les facteurs clés de réussite	47
3.1 Le client au cœur des préoccupations	48
3.2 La force d'un groupe intégré	51
3.3 Une gouvernance partenariale	53
3.4 Une organisation fonctionnelle et matricielle agile	55
3.4.1 Structure matricielle et management transverse	55
3.4.2 Singularité de la structure matricielle du groupe Altrad	56
3.5 Un management de coresponsabilité	58
3.5.1 La politique de subsidiarité du Groupe	58
3.5.2 Une définition claire des zones de responsabilité	59
3.5.3 Une évaluation des performances adaptée au système proposé	62
3.5.4 Des droits et des devoirs pour que prime l'intérêt collectif	64
3.6 Un <i>cash management</i> implacable	67
Chapitre 4. Les valeurs humanistes du groupe Altrad	71
Chapitre 5. Le groupe Altrad : un "champion caché" à la façon du <i>mittelstand</i> allemand ?	75

## Partie II

### Les fondements du management du groupe Altrad *Pour la libération des énergies constructives*

Chapitre 1. Management interculturel d'un groupe international	83
1.1 Quelle stratégie face aux différences culturelles ?	83
1.1.1 Les attitudes de base	83
1.1.1.1 Ignorer la diversité des cultures	83
1.1.1.2 Nier les différences culturelles	83
1.1.1.3 Écarter les différences culturelles	84

1.1.1.4 S'adapter aux cultures plurielles	85
1.1.1.5 Valoriser les différences culturelles	86
1.1.2 Culture globale et cultures particulières	87
1.1.3 Les raisons d'un choix	90
1.2 Bâtir une culture	91
1.3 Pilotage budgétaire et cohésion culturelle	93
Chapitre 2. Dynamique d'acquisition et d'intégration	97
2.1 Esprit de conquête : quel esprit et quelle finalité ?	97
2.2 Comment transformer un savoir-faire en avantage concurrentiel ?	98
2.3 La planification de l'intégration avant l'acquisition	100
2.3.1 Mise en place des moyens associés à l'intégration	102
2.3.2 Processus d'analyse de la cible	103
2.3.3 Structuration du <i>deal</i>	105
2.4 La dynamique de l'intégration	105
2.4.1 Reconfiguration du Groupe avec et autour des nouveaux entrants	105
2.4.2 Spécialisation du nouvel entrant	107
2.5 Évolution corrélative de la sphère de responsabilité du dirigeant de filiale	107
2.6 Le développement de compétences organisationnelles et culturelles nouvelles	110
Chapitre 3. Management dans l'incertitude et la complexité	113
3.1 Manager la complexité	113
3.1.1 Manager la complexité au niveau individuel	113
3.1.2 Manager la complexité au niveau relationnel	113
3.1.3 Manager la complexité au niveau organisationnel	113
3.1.4 Tenter de réduire la complexité	116
3.2 Développer l'agilité du Groupe en son sein	117
Chapitre 4. Développement de la confiance en environnement complexe	121
4.1 La confiance et la coopération dans l'entreprise : utopie ou investissement rentable ?	121
4.2 Qu'est-ce que la confiance ?	122
4.3 Éléments permettant d'instaurer un climat de confiance	125
4.4 Le coût de la défiance	126
4.5 L'intérêt de la confiance : la confiance comme outil	127

4.6 L'organisation et les valeurs d'Altrad comme garantes de la confiance : la confiance comme résultat	128
4.7 Comment concilier la zone rouge et les contrôles avec la confiance ?	130
Chapitre 5. Renforcement de l'appartenance	135
5.1 L'intérêt d'un fort sentiment d'appartenance	136
5.2 Comment développer et maintenir l'appartenance au sein du Groupe ?	138
5.2.1 Le personnel doit se sentir respecté et reconnu par ses supérieurs	138
5.2.2 La reconnaissance du travail bien fait et de l'engagement passe également par une démarche d'ouverture à l'autre et de bienveillance	139
5.2.3 La perception que le Groupe accorde beaucoup d'importance à la qualité des produits et au service à la clientèle	140
5.2.4 Une tâche et des responsabilités claires doivent être définies et expliquées	140
5.2.5 L'existence d'une tâche stimulante est essentielle	141
5.2.6 L'information diffusée au personnel sur les orientations, la stratégie et les activités du Groupe doit être de grande qualité	141
5.2.7 La perception d'efficacité dans la gestion du Groupe est importante	142
5.2.8 La traque des doubles langages implicites dans l'entreprise est un facteur clé de succès	143
5.3 Les temps forts de la vie du Groupe	144
5.3.1 Le séminaire annuel	145
5.3.2 Les comités de groupe	145
5.3.3 Le séminaire commercial	145
5.3.4 Les sessions budgétaires	145
Chapitre 6. Partage des valeurs	147
6.1 Définition et importance des valeurs dans le monde de l'entreprise	147
6.2 La diffusion des valeurs par les managers	149
6.3 Renforcer les valeurs du Groupe	152

Partie III  
Une organisation en mouvement

Chapitre 1. L'organisation matricielle du groupe Altrad	157
1.1 L'organisation matricielle choisie par le Groupe	157
1.2 Les règles de fonctionnement de la structure matricielle du Groupe	159
1.3 Les principes de coresponsabilité des acteurs du Groupe	161
1.4 La dynamique de cette organisation	163
Chapitre 2. La holding : cohésion et synergie	167
2.1 Rôles et devoirs de la holding	168
2.1.1 Définir, diffuser et appliquer la stratégie globale du Groupe au sein du réseau de filiales	168
2.1.2 Assurer le contrôle budgétaire et mesurer la performance	168
2.1.3 Mettre en place des actions correctrices	169
2.1.4 Aider quotidiennement les filiales par un support technique	169
2.1.5 Concevoir et mettre en œuvre les projets transversaux	170
2.1.6 Appliquer la stratégie de croissance externe	170
2.1.7 Rechercher des synergies et manager les <i>progress units</i>	171
2.2 Règles et procédures définies par la holding	172
Chapitre 3. Les <i>progress units</i> : synergie et amélioration continue	175
3.1 La gestion en réseau	176
3.2 Une innovation managériale : les <i>progress units</i>	179
3.3 Évolution des <i>progress units</i>	181
3.4 L'amélioration continue comme valeur	182
3.5 Le <i>benchmarking</i>	185
Chapitre 4. L'innovation dans le Groupe	187
4.1 Définir l'innovation	187
4.2 Les enjeux de l'innovation	189
4.3 Comment innover ?	191
Chapitre 5. Le pilotage des risques dans le Groupe	197
5.1 Définition et identification des risques	198
5.2 Les différents modes de gestion des risques	200

5.3 Les principes de gestion des risques au sein du groupe Altrad	202
Chapitre 6. La fonction commerciale	205
6.1 Organisation commerciale et distribution	205
6.2 Mesure de la satisfaction des clients	206
6.3 Les enjeux de la satisfaction des clients Groupe	208
6.4 Comment améliorer la relation avec les clients ?	211
6.5 Évolution de la fonction commerciale	213
Chapitre 7. La fonction Achats	217
7.1 Contexte et enjeux	217
7.2 Organisation de la fonction Achats	219
7.2.1 Les filiales	220
7.2.2 La holding	220
7.2.3 Les <i>progress units</i>	221
7.3 Objectifs et exercice budgétaires	221
7.4 Politique achats et principaux leviers d'action mis en œuvre	222
7.4.1 Des leviers à court terme	222
7.4.2 Des leviers à moyen et long termes engagés	223
7.4.2.1 Méthodologie mise en œuvre	223
7.4.2.2 Leviers d'action	224
7.4.3 Outils de pilotage et <i>reporting</i>	225
7.5 Altrad Asia	226
Chapitre 8. La fonction industrielle	229
8.1 Évolution de la Direction industrielle	229
8.1.1 Les grands enjeux de la Direction industrielle aujourd'hui	229
8.1.2 La problématique du <i>low cost</i>	230
8.1.3 Les missions de la Direction industrielle	231
8.1.4 La planification des améliorations de l'outil industriel	233
8.2 La stratégie de qualité	234
8.2.1 Stratégie globale, "glocale" ou locale ?	237
8.2.2 La qualité dans les entreprises du Groupe	239
Chapitre 9. La fonction <i>Supply chain</i>	241
9.1 Les bases du plan de performance <i>Supply chain</i> et logistique	241
9.2 <i>Supply chain</i> et logistique chez Altrad	242

9.3 Les grands travaux de la Direction de la <i>Supply chain</i>	243
9.4 Les enjeux pour le groupe Altrad	245
Chapitre 10. La fonction Ressources humaines	247
10.1 Conseil en matière de croissance externe	248
10.2 La stratégie des ressources humaines	249
10.3 L'appui au management interactif et collégial	251
10.4 Le respect du droit du travail	252
10.5 Marketing et communication internes	253
10.6 Le management des connaissances et la e-GRH	253
10.7 La remontée des informations sociales et l'audit social	254
Chapitre 11. La fonction Contrôle de gestion – <i>reporting</i> –, audit interne	257
11.1 Le contrôle de gestion d'un groupe	258
11.1.1 Le contrôle opérationnel	258
11.1.2 Le contrôle stratégique	260
11.2 L'organisation des contrôles	261
11.3 L'évolution vers un contrôle de gestion moderne	263
11.4 L'organisation de l'audit interne	265
Chapitre 12. La fonction financière et juridique	269
12.1 Les missions de la Direction financière et juridique	269
12.2 Le <i>cash management</i>	269
12.2.1 Les évolutions récentes en termes de <i>cash management</i>	269
12.2.2 La fonction <i>Cash management</i>	272
12.2.3 Le besoin en fonds de roulement	274
12.2.3.1 Le poste clients	275
12.2.3.2 Le poste fournisseurs	276
12.2.3.3 Le niveau de stocks et de travaux en cours	277
12.2.4 Nouvelles approches du <i>cash management</i>	277
12.3 Procédures d'investissement, de prévisionnel de trésorerie et de <i>reporting</i>	278
12.4 La gestion de trésorerie centralisée	281
12.4.1 Le mode manuel, un système transitoire ou contextualisé	282
12.4.2 Le mode automatique ou <i>cash pooling</i>	282
12.4.3 Placements	283
12.5 Sécurité du financement	283
12.6 Planification du <i>cash management</i>	284

Chapitre 13. La fonction Communication :	
communication multicanaux intégrée (CMI)	287
13.1 La communication externe	287
13.2 La communication interne	290
13.2.1 Définition et enjeux de la communication interne	292
13.2.2 Problèmes de communication et solutions	295
13.2.3 La communication interne directe	297
13.2.4 La communication interne indirecte	299
Postface	303
Lexique	307

## Clés de lecture

Cette charte est une singularité pour un groupe international. Elle vise à promouvoir la culture du groupe Altrad, en particulier :

- son organisation matricielle agile et originale, apte à passer les phases tant d'expansion que de régression du marché ;
- l'entrepreneuriat et le principe de subsidiarité, par l'autonomie des filiales ;
- le développement, le partage et l'innovation à travers les *progress units* (cf. encadré p. 37) ;
- la sécurisation d'un groupe fort, basée sur des processus de *cash management*\*<sup>1</sup> et de *reporting*\* robustes ;
- la valorisation des différences culturelles.

Depuis l'édition originelle en 2006, le Groupe s'est transformé. De nouvelles filiales ont été accueillies avec des savoir-faire remarquables, intégrées partiellement ou totalement à son fonctionnement. Le changement de dimensionnement du Groupe et son retour d'expérience ont fait évoluer certaines pratiques.

La présente charte des valeurs est une évolution de la charte originelle. Elle s'inscrit dans la continuité de cette première édition.

L'ouvrage est organisé en trois parties qui permettent différents niveaux de lecture et facilitent la diffusion des idées et des règles qui le constituent :

1. Les mots suivis d'un astérisque sont définis dans le lexique en fin d'ouvrage.

- La première partie rassemble ce qu'est et ce qui fait la substance du groupe Altrad. C'est un premier niveau de lecture essentiel au nouvel arrivant – filiale ou collaborateur.
- La deuxième partie présente les fondements du management Altrad et le cadre dans lequel les acteurs du Groupe exercent leurs activités. De la holding\* à la filiale, du chef d'entreprise aux managers, chacun est concerné par ces "figures libres ou imposées" du groupe Altrad.
- La troisième partie est centrée sur l'organisation du groupe Altrad. On comprend en détail l'organisation matricielle du Groupe, les rôles et les responsabilités des différents acteurs : la holding et ses directions, les filiales, les *progress units*...

Cette structuration en parties distinctes est conçue, à l'instar du fonctionnement du Groupe, pour répondre à un besoin d'"agilité" : accéder à une information rapide (vision ponctuelle) tout en gardant la vision globale essentielle. Elle s'accorde, de fait, quelques redondances. Elle vise à faire sens et lien entre les différents maillons du groupe Altrad.

## Préface

*Le désert ne se visite pas. Il se vit. Pour les uns, il raconte des fables de sable. Pour les autres, il est muet, silencieux, indifférent aux états d'âme. Pour les uns, il est l'âme. Il est le retour aux sources et source d'inspiration. Il est littérateur et poète, inventeur de chimères, pourvoyeur de légendes. Pour les uns, le désert est comme une seconde naissance. Il les accouche.*

*Pour les autres, le désert n'est qu'un vaste cimetière.*

*Il les enterre.*

*Pour les uns encore, il représente la pureté, l'absolu.*

*Pour les autres, il est souffrance, péché, enfer.*

*À vrai dire, le désert est un exceptionnel révélateur du caractère humain.*

JACQUES LANZMANN  
*L'Empire du silence*

Pour appréhender la nature singulière du groupe Altrad, il faut comprendre la personnalité de son fondateur, aujourd'hui son dirigeant.

Car Mohed Altrad, c'est d'abord une histoire humaine, une histoire qui associe la volonté d'un enfant au courage, à la compétence et à l'intuition d'un entrepreneur.

En effet, comme pour toute histoire humaine, il faut se pencher sur l'origine d'un parcours qui peut, sans emphase, être qualifié de romanesque ou, en tout cas, d'exemplaire.

Né en Syrie, dans une tribu nomade, Mohed Altrad devient très tôt orphelin. Le désert et la pauvreté ont été ses premiers compagnons. Des difficultés de toutes sortes s'acharnent sur une enfance particulièrement rude et solitaire.

De cette situation qui le confronte à l'épreuve et à la méditation, Mohed Altrad fera une force.

Ce *Badawi* (Bédouin) qui multiplie aujourd'hui les succès économiques et littéraires n'a pas eu accès à l'école car on le lui a refusé. Mais il a le goût du travail et il veut réussir. Il lui faut une grande force de caractère pour parvenir à faire ses études dans la ville la plus proche et décrocher son bac à 17 ans. Reconnu pour ses qualités et sa détermination, il obtient une bourse qui lui permet de venir étudier en France. C'est alors que commence une démarche universitaire qui le mène, après plusieurs diplômes, jusqu'à un doctorat en informatique.

Occupant successivement des postes d'ingénieur chez Alcatel puis Thomson, il travaille ensuite pendant quatre ans pour l'Abu Dhabi National Oil Company (ADNOC).

De retour en France, il fonde avec un associé une entreprise informatique qui sera revendue à Matra. Grâce à cette vente il rachète dans l'Hérault, en 1985, une PME spécialisée dans les échafaudages. La saga Altrad trouve ainsi dans ce département et à partir de lui une origine, une fondation et un territoire d'où elle va s'épanouir sur tous les continents.

C'est dans cette période que se traduit et se développe dans les faits, pour cet homme, le goût d'entreprendre et d'innover.

Ainsi, après avoir connu le salariat, après avoir créé une entreprise au sein de laquelle il a inventé le premier système mobile (valisette) de prise de commande à distance, c'est le succès qui le mène, on l'a dit, jusqu'au groupe Matra.

Il prend alors la décision de réinvestir l'ensemble de ses revenus dans le projet Mefran, qui deviendra le groupe d'aujourd'hui.

---

Dès lors, les bases de l'entreprise qui porte son nom reposent sur des principes et une action qui vont ponctuer sa vie publique et personnelle : le goût pour une culture de l'initiative, l'attachement à une œuvre collective, le développement d'une pensée originale du management, mais aussi un intérêt pour le sport et une passion pour la littérature.

Il faut s'arrêter un instant sur ce dernier point. Car il n'est pas fréquent de croiser sur sa route un homme qui à la fois dirige une grande entreprise internationale et publie avec succès, chez Actes Sud, des livres ayant de vraies qualités littéraires. C'est ainsi que *Badawi*, le premier roman de Mohed Altrad, a été proposé par le ministère de l'Éducation nationale aux élèves français. Des enseignants ont réalisé un DVD pour accompagner cet ouvrage autobiographique, où l'on découvre que l'auteur a appris à lire seul et s'est forgé, dans la mémoire du désert de sa jeunesse, un regard sur le monde et sur la mort d'une étonnante acuité.

Et puis d'autres livres ensuite : *La Promesse d'Annah*, *L'Hypothèse de Dieu...* De cet Orient que nous disons "proche" parce qu'en fait il est une part de nous-mêmes, Mohed Altrad parle ainsi d'une voix que nous aimons écouter.

Présence de l'autre, lucidité et distanciation vis-à-vis de la mort et de notre radicale finitude, tout cela peut donner une apparence de dureté. À cette lecture on comprend bien que la vie – qui est une résistance – s'impose en prenant parfois les chemins les plus surprenants, on y apprend aussi – c'est la loi du désert – que les ressources sont toujours rares et que leur gestion est l'enjeu même de la survie.

Et puis il y a le sport, le Montpellier Hérault Rugby Club dont Mohed Altrad devient le président ! Ce club fait une arrivée inattendue dans l'univers de l'entrepreneur. En fait, inattendue en apparence seulement, car il s'agit du rugby, qui est sans doute, dans sa noblesse, le sport dont les valeurs sont les plus proches de celles qui devraient ou pourraient être celles de

l'entreprise. Là aussi l'homme s'est imposé en bousculant de vieux comportements et en sachant s'entourer des talents nécessaires. D'abord associé dans cette aventure avec Louis Nicollin, président emblématique du Montpellier Hérault Sport Club de football, il s'en éloigne rapidement pour divergence de vues. Mohed Altrad investit dans le rugby sur ses fonds propres, évitant de faire peser le risque de ses choix personnels sur son entreprise. Il se détermine en faveur d'une gestion saine des comptes et d'un *business model*\* qui s'oppose aux logiques de mercenariat proposées par certains clubs du Top 14. À vrai dire, il dirige le club comme une entreprise, c'est-à-dire une équipe complexe fondée sur une rigueur financière et le franc-parler.

Le monde du sport n'y est pas habitué. Ses interviews dans le "Jaune" (le journal sportif *Midi olympique*) ne laissent pas indifférent tant elles sont engagées et suscitent parfois la controverse.

Enfin, la place conférée à la sphère affective et personnelle, souvent étroite pour un entrepreneur, est déterminante pour Mohed Altrad. Celui-ci a installé son siège social au sein même de sa propriété, dans une dépendance attenante, afin de pouvoir vivre avec et auprès de ses proches et voir ses enfants grandir. La holding du Groupe prend la forme d'une maison familiale où l'on se connaît, où l'on s'écoute, où il fait bon vivre. On a évoqué parfois la surprise des banquiers quand, lors d'un tour de table, sa petite fille pousse la porte et vient déranger le cours des choses sans que cela gêne en rien le président. La surprise passée, l'incompréhension laisse la place au partage et à la convivialité. Car la vie est là : surprenante et généreuse... Celle au sein du groupe Altrad privilégie définitivement l'être au paraître...

Homme complexe ? Sans doute. N'est-ce pas là une richesse ? Car dans ce caractère, issu d'une expérience singulière des épreuves, se logent une forte proportion de pragmatisme, une vision de l'action concrète, une grande concentration, dans l'entreprise et au-delà, qui frappent tous ses collaborateurs, tous ses partenaires. En effet, ce que cet homme n'oubliera pas, c'est

---

ce que le désert a pu apporter comme silence au monde, ce qu'il n'oubliera pas, c'est que sont issues de ce silence-là toutes les spiritualités, toutes les transcendances.

“Exigence”, le mot vient spontanément à la pensée : une exigence vis-à-vis de soi-même, chacun étant l'entrepreneur de sa propre vie, mais également vis-à-vis des autres sans lesquels rien ne pourrait se faire.

Cette obsession de “l'autre”, le client, le fournisseur, le salarié, le collaborateur, celui à qui “on passe la balle” pour qu'il fasse réussir le groupe, cette obsession est une des marques, sans doute la plus prégnante, de la stratégie de l'entreprise et de la qualité de son management.

“Affable mais distant” selon un grand journal du soir, Mohed Altrad s'écarte du monde patronal ou politique pour faire prévaloir des règles auxquelles il croit tout simplement parce qu'elles sont comprises, pratiquées et respectées par l'ensemble du Groupe qui y voit la raison de ses succès.

Que ce soit au sein de la holding – une toute petite équipe par rapport au nombre élevé de filiales – ou au sein des filiales elles-mêmes, les règles sont exigeantes, arides et simples : principe de subsidiarité, rigueur sur les résultats et les comportements, confiance mais refus de la procrastination, responsabilité de chacun, respect des interlocuteurs.

Chef d'entreprise, écrivain de l'exil, soucieux d'une discrétion assumée, Mohed Altrad, selon Jean Delrieu, conseil du Groupe, ancien commissaire aux comptes, “incarne le Groupe et a transformé sa vie en destin”. Je crois qu'il a aussi diffusé autour de lui un esprit de conquête qui n'est pas sans rappeler ce qui est, dans le rugby, la maîtrise de soi, le respect de l'autre et l'élégance d'un jeu collectif.



## Avant-propos

Tout commença dans un village de l'Hérault, par une petite entreprise en difficulté qui se débattait dans un secteur alors en crise : le bâtiment. Je ne connaissais rien à ce domaine, encore moins à la spécialité que constitue la fabrication d'échafaudages. Florensac ! Pour moi qui venais de l'informatique et de la miniaturisation, je me souviens du choc que fut la découverte des usines de transformation et de traitement de l'acier, avec leurs presses, leurs machines d'emboutissage et leurs bains d'acide – cet univers de force pure que j'allais devoir m'approprier jusqu'à le maîtriser. J'ai fait mieux : j'ai appris à aimer le métier du bâtiment.

Dès l'année suivante, une opportunité de croissance se présenta à travers le rachat des actifs d'une autre entreprise régionale ainsi que par la création d'une filiale en Italie – logique qui se confirma au fil des cinq années suivantes, au rythme d'une ou deux acquisitions par an. Chacune d'entre elles, parce qu'elle répondait à une opportunité et non à un plan préconçu, a été une histoire particulière, exigeant une attention et un traitement spécifiques, de sorte que l'une comme l'autre tiennent une place à part dans mon cœur. Mefran, Socform, Mib, Mag, Etem, Sodetub, les Ateliers de Saint-Denis – sans oublier aucune des autres, apparues par la suite – ne seront jamais de simples noms sur une liste : ce sont autant d'êtres singuliers, chacun

avec sa propre personnalité ; ce sont les membres d'une famille, *notre* famille, plus connue aujourd'hui sous le nom de "groupe Altrad".

Les années 1990 s'ouvrirent sur une crise profonde. Activité en baisse, récession : ce fut une période douloureuse, mais où le facteur humain devint prédominant. C'est qu'une entreprise doit, par définition, être rentable – c'est sa condition minimale de survie –, mais elle est avant tout faite par et pour des hommes et des femmes. Parce que sans eux le profit n'existe pas, le souci des personnes a été pour moi, là encore, le plus important.

C'est ainsi que cette famille de sociétés a pu surmonter cette phase critique pour se retrouver, en 1993, en mesure de reprendre son développement – cette fois en direction de l'étranger. Dès l'origine, avec la création d'une filiale en Italie, je savais, sans en avoir élaboré le projet, que la logique du Groupe déboucherait tôt ou tard sur des acquisitions hors frontières. Mais, davantage encore, il y a cette évidence liée à ma propre histoire, à mon expérience : passé des steppes désertiques à la civilisation urbaine, j'ai pu mesurer l'immense enrichissement de se confronter à une culture étrangère, de la découvrir, d'apprendre à la respecter et à l'aimer.

L'entreprise n'est pas seulement – c'était ma première découverte – un instrument économique : elle a aussi, au sein de la collectivité où elle s'épanouit, un rôle culturel, dimension qu'elle doit assumer sous peine de se séparer de la communauté d'hommes et de femmes qui – c'était ma seconde leçon – en est la chair même. Aussi m'apparut-il doublement vital, économiquement et humainement, d'étendre les activités de la famille Altrad à l'échelle internationale.

C'est ainsi, avec le rachat d'une centaine d'entreprises ou de fonds de commerce à travers toute l'Europe et de nombreuses créations, que cette famille d'entreprises est devenue le groupe Altrad. Un développement logique, dans la continuité du passé – mais en même temps un saut d'échelle. Là où, par le passé, l'expérience aidant, l'arrivée de chaque nouveau membre

dans la famille avait pu se rationaliser et s'accélérer, ce statut de groupe a réclamé davantage encore, et en même temps autre chose, de plus neuf, d'inédit. Pour grandir, il faut aussi changer.

Comment répondre à ce défi interne ? Suivant la ligne qui m'a toujours conduit jusqu'ici, j'ai proposé un principe dynamique, un principe de vie et de croissance dans lequel, les acquis de tous étant préservés, il serait demandé à chacun de s'ouvrir aux autres et de saisir la chance – et courir le risque – de s'améliorer.

Les frontières artificielles ont aujourd'hui disparu entre nos entreprises, et de multiples échanges transversaux ont jeté les bases d'une connaissance mutuelle qu'il nous faut apprendre encore et toujours à découvrir et à partager au sein du Groupe. À l'inverse des sociétés de naguère, otages de leurs certitudes ou prisonnières de leurs obsessions identitaires, le déploiement et l'épanouissement des sociétés de notre groupe ouvrent aujourd'hui la voie à une nouvelle dimension, bâtie sur l'attrait des autres et l'amour de la différence. Loin du sentiment de la pureté, facteur d'exclusion, il nous appartient de rendre visible ce goût du divers et de donner forme à cette pluralité foncière qui fait la création. Entre nous, voici venu le temps de conjuguer l'un et le multiple, de définir au-delà de nos limites respectives des valeurs propres à fonder un savoir-être ensemble, de coaliser nos imaginaires pour leur dessiner de nouveaux horizons par-delà les frontières d'hier. Et donner un autre visage à l'avenir.

MOHED ALTRAD



## PARTIE I

# L'IDENTITÉ DU GROUPE ALTRAD

## Comprendre la singularité du Groupe

*Point de salut hors de la singularité, de la diversification inlassable :  
ne jamais se croire arrivé, ne jamais cesser de faire des branches,  
qui elles-mêmes produiront de minuscules rameaux.*

MONA CHOLLET  
*La Tyrannie de la réalité (2004)*



# Chapitre 1

## À LA DÉCOUVERTE DU GROUPE ALTRAD

### 1.1 LE GROUPE ALTRAD

Fondé en 1985 par Mohed Altrad avec la reprise de la société Mefran, le groupe Altrad est devenu un acteur de référence dans le domaine des solutions d'accès sécurisées pour l'industrie, le bâtiment et les travaux publics.

Le groupe Altrad fournit, à la vente ou à la location, des échafaudages, des étais et des étaitements qu'il produit. Il en assure le montage et le démontage ainsi que des services associés comme des travaux d'isolation et de peinture sur les installations. Il est également leader mondial dans le domaine des bétonnières et propose une gamme complète de brouettes, d'engins de compactage et de produits tubulaires pour les collectivités.

Le siège social du Groupe est situé en France, à Montpellier. Le Groupe est très largement présent à l'international. Ses 7 000 collaborateurs sont localisés dans 16 pays avec une présence commerciale dans plus de 100 pays.

Les services et les produits du Groupe sont commercialisés au travers de marques propres caractérisées par un logo commun et une marque ombrelle\*. Le groupe Altrad compte plus d'un million de clients à travers le monde et s'est positionné auprès d'eux comme une référence grâce à une gamme complète de produits et de services innovants. Cette position privilégiée lui

permet de s'adapter à tous types de clients et d'usages et lui assure de répondre à une tendance irréversible des distributeurs : la réduction du nombre de leurs fournisseurs. La clientèle du Groupe est diversifiée et composée de manière homogène par des grandes entreprises, des grandes surfaces de bricolage (GSB\*) et de négoce de matériaux, des petits artisans et PME et plus rarement des collectivités.

Les solutions innovantes proposées par le Groupe permettent à ses clients de réduire leur investissement en capital (location) et de se recentrer sur leur valeur ajoutée en sous-traitant de nombreux travaux éloignés de leur *core business*\* (montage et démontage, isolation, peinture...). Le groupe Altrad joue ainsi un rôle de partenaire privilégié au service des intérêts de ses clients, particulièrement appréciable en période de crise.

## 1.2 LES MARCHÉS DU GROUPE ALTRAD

### 1.2.1 En Europe, des marchés sous-jacents sur le chemin de la reprise...

Les marchés des échafaudages, des étais et des étaitements ainsi que des brouettes et des bétonnières sont associés aux quatre principaux marchés que sont la construction neuve, résidentielle et non résidentielle, la rénovation, résidentielle et non résidentielle, le génie civil ainsi que la maintenance industrielle, et les travaux neufs industriels.

En dehors de l'industrie, dont les demandes sont restées soutenues, ces marchés ont été fortement touchés par les chocs conjoncturels depuis 2008. Une stagnation de l'économie et la fin des plans de soutien au logement ont été associées à un durcissement des conditions de financement des ménages. Cette période est marquée par une augmentation du ratio de la dette hypothécaire dans les pays occidentaux, induisant des mesures d'austérité et la réduction des investissements publics.

La Commission européenne prévoyait un début de reprise en zone euro pour 2014, avec une croissance du produit intérieur brut (PIB) de 1,1 %, et une accélération en 2015 avec une croissance de 1,7 %, cette embellie étant plus vigoureuse au Royaume-Uni où les croissances attendues de 2,2 % en 2014 et 2,4 % en 2015 valident *a posteriori* le choix du groupe Altrad de s'y développer fortement depuis 2011.

Selon l'institut Euroconstruct, les différents secteurs de la construction (génie civil, construction neuve résidentielle et non résidentielle, rénovation), très concernés par la crise depuis 2008, devraient connaître une croissance similaire à celle du PIB à partir de 2014, et la maintenance industrielle, relativement préservée pendant la crise, croître à un rythme modéré, tandis que les travaux neufs industriels devraient – selon le Bipe\* – connaître un effet de rattrapage.

1.2.2 ... qui devrait profiter aux groupes proposant des solutions de location et services...

Les solutions de location sont attractives pour les clients en période d'incertitude économique. Une visibilité insuffisante limite les projets d'acquisition de nouveaux matériels que le durcissement des conditions d'accès aux crédits écarte parfois.

Les groupes industriels tendent à se dégager des activités périphériques pour se concentrer sur leur *core business*, et à ce titre sont demandeurs de solutions d'accès intégrées pour leurs opérations de maintenance et leurs travaux neufs (fourniture de matériel, location, montage, démontage, travaux complémentaires notamment d'isolation).

1.2.3 ... surtout s'ils disposent d'une envergure internationale

Au niveau mondial, le secteur de la construction et des travaux neufs industriels devrait enregistrer une croissance extrêmement forte, de plus de 5 % en moyenne jusqu'en 2020 selon une étude d'Oxford Economics.

Cette croissance proviendrait essentiellement des pays émergents, notamment les “tigres” asiatiques (Inde, Chine, Indonésie, Vietnam, Thaïlande, Malaisie) et africains (Nigeria), ainsi que – dans une moindre mesure – le Moyen-Orient et le Brésil.

### 1.3 LES SOLUTIONS D’ACCÈS PROPOSÉES PAR LE GROUPE ALTRAD

Le marché des solutions d’accès est un marché mature dans les pays développés et en croissance forte dans les pays émergents. Il est dominé par quelques grands acteurs capables d’imposer leurs standards, les matériels n’étant pas, la plupart du temps, compatibles entre eux pour des raisons techniques ou réglementaires.

La fabrication d’échafaudages, d’étais et d’étaisements d’entrée de gamme a été précocement délocalisée en Asie ou dans des pays *low cost*\*. Les systèmes plus sophistiqués, généralement destinés à l’industrie ou aux grands travaux, sont fabriqués en Europe pour le marché européen.

La location et les services représentent un marché de proximité où coexistent :

- des groupes globaux de services à l’industrie et au bâtiment, pour lesquels l’échafaudage représente une activité parmi d’autres ;
- de nombreux acteurs locaux souvent familiaux.

À quelques exceptions près, les fabricants et les loueurs-monteurs ne sont pas intégrés au niveau du capital.

---

#### 1.4 LES MARCHÉS DE LA BÉTONNIÈRE ET DE LA BROUETTE

Trois types d'acteurs interviennent sur les marchés de la bétonnière et de la brouette :

- des leaders, qui bénéficient d'une présence internationale et ont renforcé leur position de marché *via* l'acquisition d'acteurs locaux. Ces groupes proposent des produits sophistiqués aux professionnels du secteur ainsi qu'aux particuliers ;
- des acteurs locaux, qui disposent généralement d'une unité de production et distribuent leurs produits aux revendeurs nationaux ;
- les fabricants asiatiques, qui occupent le marché de l'entrée de gamme et distribuent leurs produits dans le monde, et notamment en Europe.

Altrad est aujourd'hui leader mondial sur le marché de la bétonnière. C'est également un des principaux acteurs en Europe sur celui de la brouette. Ses principaux concurrents sont des acteurs nationaux. Les grandes surfaces professionnelles, de bricolage et de jardinage sont les clients majeurs d'Altrad sur ces marchés.

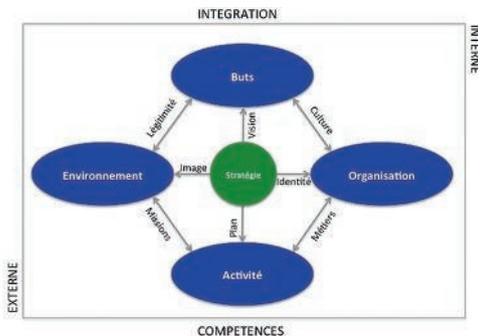


## Chapitre 2 LA STRATÉGIE DU GROUPE ALTRAD

### 2.1 PRINCIPES DE BASE

Au cours du séminaire Altrad 2013, Henri Giscard d'Estaing, PDG du Club Méditerranée, décrivait la stratégie comme “une vision claire, une forme de management et une organisation qui donnent du temps (un temps dont on ne dispose pas si on est seul) pour mettre en œuvre les changements envisagés”. Cette définition met en lumière la dimension de développement durable (au sein de la pérennisation du Groupe) chère à Altrad et la réduction de la vulnérabilité.

Une stratégie prend en compte quatre dimensions – les buts, l'organisation, l'environnement et les activités – que l'on peut décrire à l'aide du schéma suivant :



Il s'agit donc du pilotage de toute modification des relations entre l'entreprise et son environnement ; la stratégie permet de réaliser des choix afin d'agir pour tenter d'obtenir un avantage concurrentiel pérenne.

Ainsi, elle peut se décrire de la façon suivante :

- Les activités du groupe Altrad sont bien connues de tous, le Groupe fournit à ses clients une gamme complète de solutions dans les domaines de l'échafaudage, de l'étais et de l'étalement, des bétonnières, des brouettes, et ce dans le monde entier.
- Le but du groupe Altrad est de devenir leader mondial sur l'ensemble de ses métiers en préservant une forte rentabilité des capitaux investis, en fournissant les meilleurs produits et services du marché et en augmentant la récurrence de ses revenus et de ses profits. Il s'agit donc d'un objectif de développement pérenne.
- L'organisation du Groupe est singulière : celui-ci est composé de filiales autonomes avec une forte culture entrepreneuriale et d'un siège chargé des décisions stratégiques, du contrôle financier et de la mise en œuvre des projets transversaux. La structure matricielle et peu hiérarchisée permet un management interactif de proximité et une gouvernance transparente.
- L'environnement du Groupe est plutôt turbulent. Il se caractérise par un contexte de sortie de crise, une concurrence toujours plus forte (notamment des pays asiatiques dont les prix sont plus faibles), des fluctuations importantes du prix des matières premières (acier, énergie) et même de la main-d'œuvre, et une hausse des contraintes réglementaires.

La stratégie est pilotée par la Direction générale au travers de la holding mais également menée par tous. Elle est accompagnée par des *progress units* qui intègrent dans leurs réflexions les questions stratégiques.

Le chef d'entreprise de chaque filiale a un intérêt certain et la responsabilité d'expliquer et de communiquer la stratégie du Groupe afin que le plus grand nombre de salariés la comprenne et y adhère. Il s'agit en effet pour le personnel d'un élément motivant qui accroît son implication, ses sentiments d'appartenance et de confiance. À ce titre, une enquête interne a révélé que les collaborateurs sont demandeurs de plus d'informations concernant le groupe Altrad. Expliquer le bien-fondé de la stratégie passée au regard des résultats acquis permet de légitimer les actions entreprises mais aussi de donner confiance en l'avenir. Source de sérénité, de confiance et donc d'implication, la crédibilité des stratégies actuelle et future permet à tous de justifier les actions menées et d'acquiescer une lisibilité.

### **Les *progress units* : un outil d'optimisation**

L'amélioration perpétuelle de ses processus est inscrite dans la philosophie de management du groupe Altrad. Elle repose essentiellement sur ses *progress units*.

Composées de représentants de filiales, de transversaux et de consultants externes, experts dans leur domaine, celles-ci ont pour objet de travailler sur des thématiques spécifiques afin :

- de développer la présence du Groupe sur ses marchés ;
- d'accroître sa compétitivité ;
- de réduire les coûts ;
- de stimuler l'innovation ;
- de préserver l'unité du Groupe ;
- de favoriser la communication et l'intégration des nouvelles filiales ;
- de promouvoir les échanges et le travail en équipe.

Chaque *progress unit* est coordonnée par un responsable – chef de projet ou directeur Groupe selon que l'entité est provisoire ou permanente.

Il existe aujourd'hui seize *progress units* au sein du groupe Altrad dont onze permanentes. Les problématiques particulièrement suivies sont :

- la logistique : optimiser les coûts logistiques au niveau du Groupe tout en améliorant la qualité de service ;
- le commerce : résoudre les problématiques de concurrence interne en délimitant les champs d'action de chaque filiale sur le plan commercial ;
- les problématiques industrielles : réfléchir à l'optimisation des capacités de production et à la rationalisation des sites existants ;
- les systèmes d'information : les optimiser et les homogénéiser ;
- les métiers de services : coordonner l'approche commerciale vis-à-vis des grands clients et optimiser la gestion du parc.

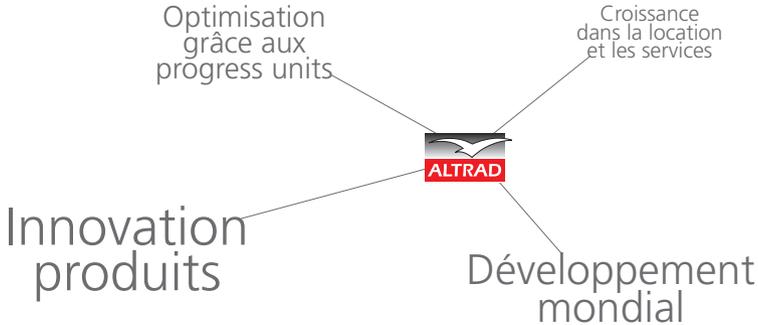
Grâce aux *progress units*, le groupe Altrad est continuellement à la recherche de leviers d'amélioration afin d'optimiser l'efficacité et la rentabilité sur capitaux investis.

## 2.2 MISSION ET VISION DU GROUPE ALTRAD

Le groupe Altrad met en œuvre une stratégie destinée à devenir leader mondial sur ses métiers tout en préservant une forte rentabilité sur capitaux investis et en fournissant les meilleurs produits et services du marché. Son objectif est d'atteindre un chiffre d'affaires de près de 1 150 millions d'euros à l'horizon 2017, en améliorant les taux de rentabilité actuels et en augmentant la récurrence des revenus et des profits du Groupe.

## 2.3 LES PILIERS DE LA STRATÉGIE DU GROUPE ALTRAD

La stratégie du groupe Altrad repose sur quatre piliers développés dans les paragraphes suivants.



### 2.3.1 Développement mondial

Le groupe Altrad est présent dans le monde entier, mais sa position est surtout forte en Europe. Au sein de l'espace européen, certaines zones géographiques comme l'Allemagne, pour les métiers de service, et la Scandinavie sont insuffisamment couvertes par le Groupe et présentent un potentiel intéressant en raison de leur situation économique saine.

L'Europe du Sud, et notamment l'Italie, est aujourd'hui en crise, ce qui offre au Groupe des opportunités pour prendre des positions concurrentielles fortes à un prix attractif, afin d'être en mesure de profiter d'un futur rebond.

Les États-Unis, première puissance économique mondiale, représentent un marché considérable pour les produits et services du groupe Altrad.

Les pays émergents constituent des relais de croissance importants pour le groupe Altrad du fait notamment de leur croissance et de leur taille, de leur sous-équipement actuel en termes d'échafaudages, d'étais et d'étaitements ainsi que du manque

d'acteurs proposant des produits de qualité et qui répondent à des critères techniques et de sécurité spécifiques.

Altrad a une stratégie de conquête qui vise à augmenter par acquisitions sa présence dans les zones économiques insuffisamment couvertes aujourd'hui que sont certaines parties de l'Europe, les pays émergents et les États-Unis.

Une couverture géographique plus large permettra au groupe Altrad d'avoir :

- une activité plus régulière et moins exposée aux variations conjoncturelles dans un pays ou une zone géographique donné ;
- l'opportunité de déployer ses ressources dans les zones à forte croissance ;
- la possibilité de suivre des clients globaux, notamment industriels, présents dans la pétrochimie et l'énergie ;
- la capacité à tirer parti des avantages compétitifs de chaque pays, notamment en termes de coûts de production et de *sourcing*\*.

### 2.3.2 Croissance dans la location et les services

Grâce à des acquisitions significatives, le groupe Altrad a renforcé sa présence dans le secteur de la location et des services liés aux échafaudages, aux étais et aux étaitements.

Ses activités de location et de services ne couvrent actuellement qu'une partie de l'Europe et devraient pouvoir gagner de nombreux autres pays, grâce à des acquisitions ciblées.

Son déploiement dans les activités de location et de services permet au Groupe :

- de profiter d'une activité plus récurrente et résiliente que la fabrication et la vente ;
- d'améliorer la réactivité et la présence auprès des clients demandeurs d'une offre intégrant des services associés, *via* un maillage territorial optimal ;
- d'optimiser la rentabilité des capitaux investis ;

- de bénéficier des synergies entre les activités de production et les activités de location et de services ;
- d'améliorer le taux de remplissage des usines.

### 2.3.3 Innovation produits et services

Le groupe Altrad investit fortement dans le développement et la mise au point de produits et services à forte valeur ajoutée. Il s'appuie sur trois types complémentaires de structures de recherche et développement (R&D) situés au sein des filiales et qui lui permettent d'engager des travaux spécifiques sur les innovations technologiques et les produits :

- bureau d'études produits : chargé du développement ou de la modification de produits existants ;
- bureau d'études montage : chargé des études de chantiers, du calcul de charge... afin d'apporter des solutions de montage aux clients du Groupe ;
- bureau des méthodes : chargé de la conception des outils utiles à la production afin d'améliorer la productivité des sites. Il est l'interface entre les sites de production et les bureaux d'études.

Les ressources consacrées à l'innovation représentent près de 15 % de celles du Groupe, sans compter celles affectées aux *progress units*.

Le groupe Altrad mène une politique active en termes d'innovation, qui lui permet :

- de se différencier par rapport à la concurrence, autrement que sur les prix ;
- d'ouvrir de nouveaux segments de marché répondant à des besoins non satisfaits ;
- d'améliorer sa compétitivité et son efficacité ;
- de garantir la sécurité des utilisateurs de matériels Altrad ;
- de conserver une longueur d'avance sur les productions *low cost*.

### *2.3.3.1 Innovation produits*

Le groupe Altrad investit dans le développement et la mise au point de produits à forte valeur ajoutée. Il s'appuie sur des équipes projet, constituées au sein des *progress units*, comprenant des ingénieurs méthodes et des spécialistes commerciaux et marketing.

Leur travail consiste à développer des produits pour répondre à des applications, segments de marché ou caractéristiques non couvertes par les produits existants, ainsi qu'à modifier les produits existants pour améliorer les performances, baisser les coûts, répondre à des évolutions de normes.

Les quelques exemples suivants de développement sont représentatifs de l'innovation au sein du Groupe :

- bétonnières de grande capacité pour le marché russe ;
- gammes à bas coûts (bétonnières, brouettes, étais) ;
- matériel de compactage (pilonneuses, rouleaux...) ;
- échafaudages roulants MDS (montage et démontage en sécurité) ;
- gamme de machines de coupe professionnelles.

### *2.3.3.2 Innovation services*

L'innovation dans les métiers du service peut se traduire sous plusieurs formes :

- les études et la préparation des chantiers. C'est une étape importante, notamment pour les chantiers complexes, car une mauvaise étude (plans d'intervention) peut amener à un mauvais chiffrage, avec pour conséquence soit une surévaluation des moyens à mettre en œuvre, qui pourra entraîner le fait de ne pas faire une offre attractive et la perte du chantier, soit une sous-évaluation et le risque de diminuer la rentabilité d'un chantier. Dans ce domaine, il y a eu beaucoup d'évolutions ces dernières années, avec le développement dans de nombreux bureaux d'études du Groupe d'outils informatiques en 3D de plus en plus sophistiqués. Cela restera un axe important en matière d'innovation ;

- l'innovation dans les matériels utilisés. Les évolutions ont deux objectifs principaux : le renforcement de la sécurité des opérateurs et l'optimisation des temps de montage et de démontage ;
- l'innovation dans les outils de gestion. Certains systèmes mis en place permettent d'assurer par exemple un suivi des parcs de matériels en temps réel, ou encore un suivi des marges réalisées par chantier, afin de mieux piloter l'activité.

#### 2.4 LA STRATÉGIE AU FIL DU TEMPS A DÉTERMINÉ L'ADN DU GROUPE

La politique de conquête externe alliée à une recherche continue de synergies et de rationalisation a permis au Groupe de devenir d'abord leader français puis un des leaders européens de la vente et de la location de matériel pour les Batiments et travaux publics (BTP) et l'industrie.

Mais depuis trente ans, le groupe Altrad s'est développé dans des environnements qui n'ont pas toujours été favorables à sa croissance. Les deux grandes périodes de crise qu'il a traversées lui ont cependant permis de développer une capacité de résilience en consolidant son ADN par les apprentissages collectifs nécessaires à sa survie et à son développement pérenne.

La crise européenne de 1992-1993 a fait suite à cinq belles années associées à la mise en place du grand marché européen, qui ont suscité de véritables espoirs pour l'économie. Partout, la pléthore de moyens a été validée par des résultats constatés. Dès le printemps 1992, la stabilité du Système monétaire européen (SME) a commencé à être mise en cause. Les marchés ont pris conscience de l'insuffisance de la convergence réelle de l'économie. Les monnaies se sont effondrées, en commençant par la lire sur le marché italien, que le Groupe a précocement investi dans son primo-développement à l'international. La

survie du Groupe a été questionnée à cette occasion et cette période noire constitue encore un réel traumatisme pour lui et pour ses dirigeants. Cette première grande crise a permis d'intégrer durablement au groupe Altrad les notions :

- d'efficacité opérationnelle ;
- de juste valeur et limitation des coûts de structure ;
- de rigueur de gestion budgétaire.

La crise économique mondiale de 2008 a été une “grande récession” qui a touché la plupart des pays industrialisés du monde à la suite du krach de l'automne 2008, consécutif de la crise des *subprimes*\* de 2006-2007. Le chiffre d'affaires et l'*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA\*) n'ont pourtant cessé de progresser malgré cela. Leur croissance est forte et rentable.

La distribution multicanale\* a été un avantage indéniable tout comme la présence à l'international, certains marchés nationaux ayant atteint le seuil de la maturité. Plus des deux tiers de l'EBITDA se réalisent ainsi à l'international.

Les dirigeants du groupe Altrad notent une meilleure résistance des activités de service et le Groupe construit alors sa stratégie et son organisation sur la base de cette observation. Une stratégie offensive de développement des activités résilientes, au service de l'esprit de conquête, est mise au point, avec l'appui de banques d'affaires. La recherche de congruence entre deux paradoxes apparents – “Comment développer le Groupe ?” et “Comment maîtriser les risques en situation de crise durable ?” – devient une nouvelle dialectique : manager les risques (résilience des activités) doit permettre de développer les activités du Groupe (création de valeur).

Ces deux crises ont développé chez Altrad le sens et la prise en compte du risque systémique.





### Chapitre 3

## LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

L'histoire du Groupe ne saurait se résumer à l'acquisition de nouvelles filiales. Passer de 100 à 7 000 collaborateurs requiert une grande adaptabilité, nourrie par une capacité à se remettre en cause et à franchir les caps structurels qui bloquent souvent la croissance des entreprises. L'esprit de conquête qui anime le Groupe depuis sa naissance ne suffit pas à expliquer sa réussite. De nombreuses entreprises ont échoué en gérant mal les processus de croissances externe et interne.

Le journal *Les Échos* rappelle dans son édition du 28 avril 2008 que :

*De nombreuses études prouvent l'échec des acquisitions. Dès 1987, Michael Porter, professeur à Harvard, observait qu'entre 50 % et 60 % des acquisitions échouaient. Progressivement, les études se sont accumulées, avec toujours ce même résultat. En 1995, le cabinet Mercer Management Consulting constate qu'entre 1984 et 1994 60 % des entreprises du "Business Week 500" à avoir réalisé une acquisition significative sont moins rentables que leurs concurrents. En 2004, le cabinet McKinsey estime que seulement 23 % des acquisitions ont un retour sur investissement positif. Les recherches académiques affinent ces conclusions, en précisant que les acquisitions détruisent de la valeur pour les actionnaires de l'acquéreur, alors qu'elles en créent pour ceux de la cible, ce que confirme encore une étude récente du Boston Consulting Group (2007).*

Dans ces conditions, il est important de comprendre ce qui fonde la réussite et le développement durable du groupe Altrad.

### 3.1 LE CLIENT AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS

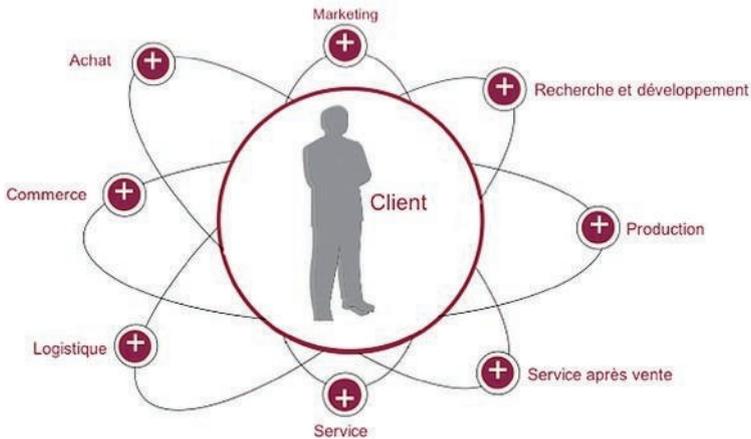
“L’entreprise est une construction humaine faite par et pour les hommes” : telle est la devise du groupe Altrad qui, depuis sa création, se construit autour de valeurs fortes et singulières qui placent le client au cœur de ses préoccupations, dans une conception humaniste du management incluant le respect des personnes et des différences culturelles.

Ces valeurs précisent les relations avec les clients à travers une déclaration d’intention qui vise à garantir la qualité des prestations et à impliquer et adapter les comportements de tous à tout moment, en tout lieu et en toute transparence :

- L’expertise professionnelle, l’expérience et la responsabilité garantissent aux clients des produits et services de qualité à un prix compétitif dans le respect des normes et des lois.
- L’implication et la cohésion se concrétisent par un accueil irréprochable.
- L’esprit d’entreprise assure une volonté toujours renouvelée d’adapter les compétences, les produits et les services aux besoins et attentes de la clientèle.
- La déontologie suivie témoigne d’une volonté de conforter cette position de leader, toujours dans l’intérêt du client, au niveau de la qualité, la sécurité, le rapport qualité/prix, l’écoute et la transparence.
- L’indépendance (envers les marchés financiers notamment) permet une vision à long terme, d’innover et de faire prospérer l’entreprise tout en respectant les hommes qui la composent et l’ensemble des partenaires, principalement les clients.

- L'expansion internationale se construit sur le respect des différences culturelles et la diversité, assurant la proximité avec les clients et l'adaptation à leurs besoins, attentes et coutumes locales.
- Le sens de l'anticipation permet d'être réactif dans un environnement où les souhaits des clients évoluent rapidement.
- L'ouverture d'esprit garantit aux clients une certaine empathie et une disponibilité.

### LA PHILOSOPHIE DU GROUPE ALTRAD



Chaque pôle de compétence du groupe Altrad respecte ces principes généraux en les appliquant à son niveau selon la philosophie du client au centre :

- Le service achats fournit des matières premières de qualité tout en mettant l'accent sur le rapport qualité/prix. Il est un prestataire de services pour les autres fonctions de l'entreprise et intègre les exigences du Groupe de façon à servir le client de manière optimale.
- Le marketing étudie les besoins des clients et vise à instaurer une relation de confiance par le biais d'une information claire et précise et d'une communication transparente et honnête.

Il s'agit d'améliorer les relations entre le groupe Altrad et ses clients, au-delà du simple rapport d'acheteur à vendeur. L'analyse des informations collectées auprès de la clientèle permet à l'entreprise de revoir sa gamme de produits afin de répondre plus précisément aux attentes de celle-ci.

- Les services commerciaux établissent avec la clientèle des relations permanentes basées sur la proximité, le respect mutuel, l'écoute. Une philosophie centrée sur la satisfaction du client et non sur la vente à tout prix : il convient de "servir" avant de vendre, gage d'une relation de confiance réelle et permanente. La pérennité de cette relation avec le client dépend de ce prérequis.
- La recherche et développement garantit au client des produits innovants et d'une grande fiabilité. La diversification de l'offre de produits et services accroît la satisfaction de la clientèle.
- La production assure la fabrication de produits de grande qualité en respectant scrupuleusement les normes de sécurité et en mettant l'accent sur leur facilité d'utilisation.
- Les équipes de services (montage, démontage, calorifugeage, etc.) assurent la conception et le montage de structures complexes en interaction directe et étroite avec les clients afin d'être en mesure de répondre plus efficacement à leurs besoins. La culture du service se traduit par une approche proactive des équipes pour l'apport de solutions sur mesure et par une mise en œuvre réactive, adaptable et personnalisée.
- Le service après-vente (SAV) s'engage à être à l'écoute du client et à lui fournir des renseignements honnêtes, avisés et adaptés. Le dialogue est la clé d'une relation de confiance, il convient de savoir accepter les éventuelles critiques. Le SAV répond aux remarques de la clientèle sous un délai de trois jours ouvrés et tente de résoudre les problèmes dans les meilleurs délais.

- Le service logistique offre aux clients des solutions de transport et s'engage à livrer les produits selon les délais convenus. Flexibilité et disponibilité des produits accroissent la satisfaction de la clientèle.

Lors des séminaires du groupe Altrad, l'importance de la relation avec la clientèle et de sa satisfaction a longuement été débattue. Les enquêtes de satisfaction ont fourni des résultats intéressants et des voies d'amélioration.

La réflexion porte également sur un aspect singulier du Groupe et de sa structure : le "client Groupe" (ou client interne). Sa principale caractéristique est d'être "captif" : il est dans l'obligation de se fournir auprès des entreprises du groupe Altrad et ne peut en aucun cas faire appel à la concurrence. Il s'agit pour Altrad d'une chance extraordinaire qu'il convient d'apprécier et de ne pas laisser passer.

L'obtention de clients captifs est un but recherché – et rêvé ! – par beaucoup d'entreprises, qui développent à ce titre de nombreux programmes et stratégies de fidélisation de leur clientèle.

### 3.2 LA FORCE D'UN GROUPE INTÉGRÉ

Dans son principal secteur d'activité – les solutions d'accès –, le groupe Altrad est présent sur les trois métiers de la chaîne de valeur : la fabrication, la distribution (location et vente) et les services (montage et démontage, maintenance industrielle, isolation, peinture...). C'est l'une des rares entreprises du secteur à occuper ces trois niveaux.

Dans une logique gagnant-gagnant, cette intégration accroît notablement la satisfaction des clients. Elle a permis de développer le marché porteur de la location et des services.



Sa présence en lien avec l'ensemble des métiers procure à Altrad plusieurs avantages compétitifs.

<b>Intégration production-location</b>	<b>Intégration location-services</b>
Profiter du marché lucratif et résilient de la location	Répondre à la demande des grands clients industriels pour des offres <i>full service</i> (location, montage et démontage, peinture-isolation)
Faire bénéficier les sociétés de location du Groupe de matériels de la meilleure qualité au meilleur prix, et améliorer ainsi le retour sur capitaux investis	Être en contact direct avec les clients finaux (utilisateurs) et pouvoir anticiper l'évolution future de leurs besoins
Se différencier des autres sociétés de location en proposant des produits innovants	Offrir un débouché aux sociétés de location du Groupe afin d'optimiser le taux d'utilisation du matériel
Offrir des débouchés aux sociétés industrielles du Groupe et optimiser le taux d'utilisation des capacités de production	
Panacher l'offre vente-location, séduisant ainsi de nombreux clients	

Cette approche de groupe intégrée se distingue de l'ensemble des groupes du secteur. Altrad est le seul à avoir choisi cette voie.

### 3.3 UNE GOUVERNANCE PARTENARIALE

La notion de “gouvernance d’entreprise” ne doit pas être confondue avec celle de “management” : en effet, le management concerne la manière dont les dirigeants gouvernent, tandis que la gouvernance se rapporte à la manière dont ils sont eux-mêmes gouvernés.

Le groupe Altrad est fortement attaché aux principes de bonne gouvernance d’entreprise. Il a opté pour une structure de gouvernance respectant les principes de l’Autorité des marchés financiers (AMF), alors même que la société mère n’est pas cotée.

Ce système de gouvernance repose sur des fondements solides – transparence de l’information financière, gestion des risques, règles d’éthique, système de contrôle interne... –, renforçant ainsi l’indépendance des administrateurs par rapport au président et augmentant la transparence vis-à-vis des actionnaires.

Le conseil d’administration s’appuie sur un nombre important d’administrateurs indépendants qui assurent un contre-pouvoir et garantissent l’objectivité des délibérations. Un administrateur indépendant n’a pas de fonction exécutive dans la société ; en outre, il ne sera ni un actionnaire important, ni le dirigeant d’une société actionnaire, ni même un ancien directeur récent, ni encore un client ou fournisseur important, et n’aura pas d’arrangement contractuel avec la société en dehors de son mandat d’administrateur. Outre ces critères d’indépendance communs à la plupart des textes relatifs au gouvernement d’entreprise aux États-Unis et en Europe, l’administrateur indépendant doit répondre à des critères de professionnalisme (notamment en matière de stratégie et de finance) et sera expérimenté, informé, disponible, actif ; enfin, et par-dessus tout, il doit se sentir impliqué.

Les administrateurs indépendants contribuent significativement à la qualité des choix stratégiques par des avis pertinents ;

leur capacité de distanciation et leur expérience du monde des affaires sont particulièrement utiles lors des décisions d'investissement, de restructuration, de reprise d'entreprise, etc. Les faits ont démontré que la présence d'administrateurs compétents et notoires attirait les investisseurs et permettait de collecter des capitaux à moindre coût.

Le groupe Altrad a également créé des postes d'observateurs qui assistent aux réunions du conseil d'administration dans les mêmes conditions et avec le même niveau d'information que les administrateurs. Toutefois, ils ne disposent pas de voix délibérative.

Le conseil d'administration s'appuie également sur des comités spécialisés (finance et stratégie, ressources humaines, audit, *progress unit...*), chargés de la réflexion autour de sujets stratégiques :

- renforcement des *progress units* en tant qu'outils managériaux ;
- amélioration du pilotage du Groupe, notamment en matière de maîtrise des frais généraux, de besoin en fonds de roulement (BFR\*) et de trésorerie ;
- étude des opportunités de croissance externe et financement du développement, etc.

Le périmètre global de la gouvernance du groupe Altrad est défini par la composition de son actionnariat, le cadre légal et les organes de gouvernance spécifiques.

L'actionnariat est typique du capitalisme entrepreneurial, des investisseurs institutionnels de premier plan ayant rejoint le fondateur à hauteur d'un peu plus de 20 % du capital. La société devait donc se doter d'une gouvernance qui reflète les exigences de ses actionnaires, d'où le rôle dévolu au conseil d'administration et le soin qui préside à sa composition.

Cette bonne gouvernance, confortée et validée dans les faits par les choix opérés et les résultats obtenus, est, avec le *business*

*model* et le charisme du président, un puissant atout pour le Groupe, plébiscité par le monde économique :

- attrait d'investisseurs prestigieux qui souhaitent entrer au capital ;
- obtention d'émission obligataire (Euro PP\*) auprès de grands investisseurs ;
- obtention d'un prix du financement innovant 2013 par le groupe Option Finance remis début 2014 par Bernard Cazeneuve, ministre délégué auprès du ministre de l'Économie et des Finances, chargé du Budget.

**Option Finance** La référence des professionnels de la finance  
lundi 24 mars • 23h52



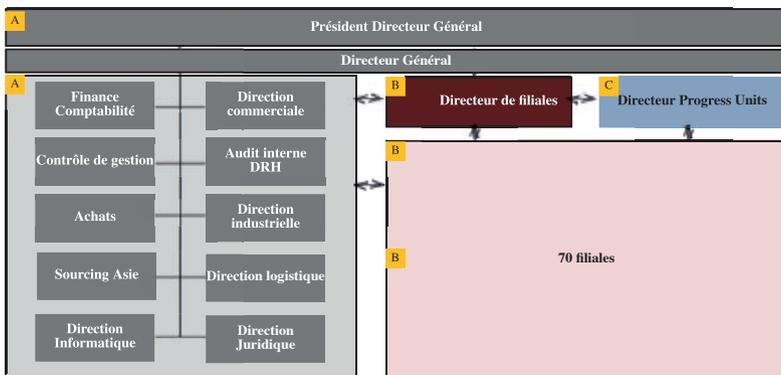
### 3.4 UNE ORGANISATION FONCTIONNELLE ET MATRICIELLE AGILE

#### 3.4.1 Structure matricielle et management transverse

Depuis sa création, le groupe Altrad s'est attaché à faire progresser de façon permanente son organisation et son processus décisionnel, au service du client. Le mode de management original est de fait :

- une organisation matricielle ;
- une autonomie et une grande liberté d'action offertes aux filiales dans un cadre coordonné ;
- un siège chargé des décisions stratégiques, du contrôle financier et de la mise en œuvre des projets transversaux.

Le tableau suivant précise l'organisation du Groupe.



- A. La holding, une structure légère de trente personnes non pyramidale, porte la vision, les valeurs et la stratégie du groupe Altrad et anime le management de l'ensemble des filiales. Elle regroupe l'ensemble des expertises nécessaires à l'animation du Groupe.
- B. Les filiales du Groupe, dont les cultures sont respectées et valorisées, ont une grande liberté d'action. Le principe de subsidiarité s'exprime à travers les concepts de "zone rouge" et "zone verte".
- C. Les *progress units* comprennent à la fois des responsables de filiales et des cadres de la holding.

### 3.4.2 Singularité de la structure matricielle du groupe Altrad

Afin que ses valeurs et principes soient une réalité et se concrétisent chaque jour, le groupe Altrad a adopté une structure matricielle et un management transverse où les hiérarchies sont inexistantes.

Habituellement, les organisations matricielles se déclinent ainsi :

- produits et fonctions ;
- projets et fonctions ;
- marchés et produits ;
- mixte : marchés et produits et fonctions.

Le groupe Altrad se singularise par cette structure matricielle originale qui met bien évidemment fin à l'unicité du lien hiérarchique mais qui intègre également l'ensemble des aspects partiellement présents dans les organisations matricielles proposées ci-dessus. Une division supplémentaire est ainsi retenue afin d'intégrer les produits, les fonctions, les projets et les divers marchés :

- La holding correspond aux fonctions (Comptabilité-Consolidation, Achats, Finances, Ressources humaines, etc.) transverses.
- Les directeurs des filiales représentent les divisions des marchés et produits.
- Les directeurs Groupe correspondent aux produits et projets développés dans le cadre des *progress units*.

Cette structure présente de nombreux avantages :

- une maîtrise des processus de travail par une meilleure synergie et interactivité entre filiales ;
- une optimisation de la productivité, une harmonisation et une amélioration des pratiques en appliquant le principe de subsidiarité, une forme de polyvalence interne ;
- une communication allégée et plus efficace ;
- une taille humaine favorisant de meilleures relations ;
- la capitalisation de l'expérience du Groupe.

Les responsabilités sont décentralisées, ce qui accroît la réactivité, stimule la création et l'inventivité. Les prises de décisions sont plus rapides et l'information circule plus aisément. Dans un contexte économique mouvant et instable, le management transverse apporte de la souplesse à l'organisation, permet la flexibilité et l'adaptation constantes et favorise l'intelligence collective et l'innovation.

Ce type d'organisation surprend car il ne correspond pas à ce que véhicule l'inconscient collectif qui impose l'idée d'une

hiérarchie obligatoire, archétypale en matière de culture d'entreprise.

Cette flexibilité, cette réactivité et cette souplesse permettent d'accroître la satisfaction des clients et de diminuer les coûts grâce, entre autres choses, aux :

- synergies ;
- économies d'échelle ;
- mutualisations des moyens et des compétences.

Elles permettent également de diminuer les incohérences et de renforcer l'esprit d'équipe, notamment en raison d'un partage des responsabilités et d'un sens accru des initiatives. Toutes les fonctions de l'entreprise se combinent et se complètent afin d'atteindre un objectif commun, et ce dans l'intérêt de tous.

Le système est dès lors fiabilisé, lisible et sans lourdeur. La structure est adaptative, évolutive et intégrative : des fonctions, des *progress units*, de nouvelles filiales peuvent être incorporées à l'infini, l'organisation demeurant néanmoins viable, fonctionnelle, efficace et pérenne.

### 3.5 UN MANAGEMENT DE CORESPONSABILITÉ

#### 3.5.1 La politique de subsidiarité du Groupe

Le groupe Altrad fonde sa réussite et son développement sur une conception originale et singulière du management liée à un ensemble de valeurs fortes. Il est composé de nombreuses filiales dont les cultures sont respectées et valorisées et dont la liberté d'action est grande. C'est la politique de subsidiarité du Groupe.

La société holding détient des participations dans ses diverses sociétés d'exploitation (production, commerce, services) et assure la cohésion d'ensemble nécessaire, notamment pour réaliser les

synergies attendues lors des multiples opérations de croissance externe. La holding détient à ce titre un rôle d'animation et de gestion de ce grand ensemble. Il ne s'agit donc pas d'une holding passive, fournissant juste des capitaux et attendant la rentabilité, mais d'une entité gérant et animant le management de l'ensemble de ses filiales.

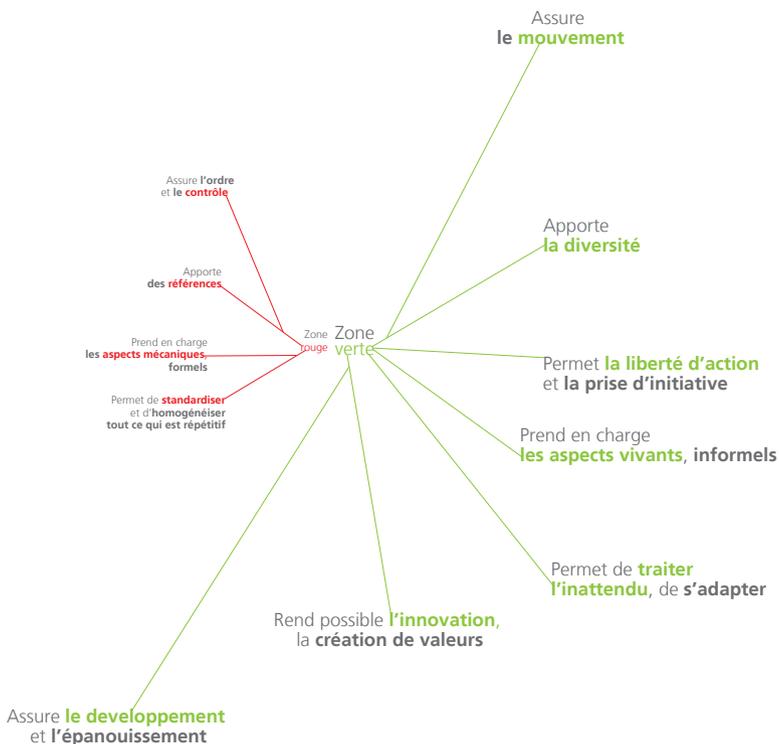
La holding porte ainsi la vision, les valeurs et la stratégie du groupe Altrad. C'est une structure volontairement légère donc réactive, au service des filiales tout autant que destinée à les animer et à les contrôler. Cela ne lui enlève ni cohérence ni efficacité.

### 3.5.2 Une définition claire des zones de responsabilité

Le management du Groupe s'appuie sur une notion fondamentale et indispensable de zones : la zone rouge et la zone verte.

La zone rouge correspond aux principes et aux valeurs du Groupe ainsi qu'à l'ensemble de ses règles, normes et procédures. Elle est définie et mise en application par la holding. Les normes sont nécessaires pour structurer, piloter et contrôler le bon fonctionnement du groupe Altrad. Dans la zone rouge, l'entité est sous contrôle strict du Groupe. Elle représente son espace de coordination et rassemble toutes les règles et procédures qui doivent être respectées par chaque manager dans le cadre de la cohérence globale du Groupe. Les normes du groupe Altrad sont délibérément limitées en nombre.

La zone verte se définit dès lors par défaut : il s'agit de l'espace de liberté de chaque filiale. C'est la plus importante, la liberté d'entreprendre s'y exprime totalement. Elle matérialise la marge de coopération et de liberté, d'autonomie et d'innovation laissée à chaque chef d'entreprise.

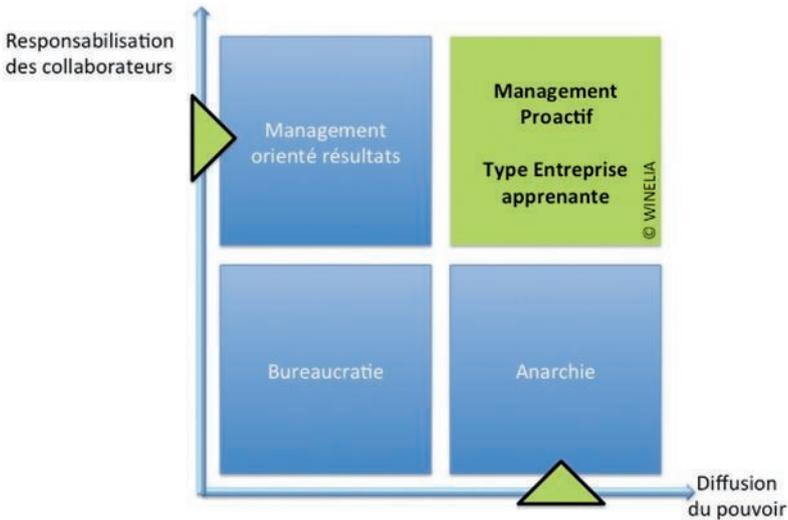


De tels principes et valeurs ne s'accrochent pas d'une structure pyramidale brimant les libertés et les prises d'initiatives. Le changement continu, cher au groupe Altrad, requiert de la flexibilité. La liberté, le respect et l'autonomie nécessitent une zone verte très développée. Cette philosophie explique donc la structure matricielle et le faible besoin en personnel de la holding.

La politique de subsidiarité établit clairement les zones de responsabilités. Il existe quelques domaines que le Groupe souhaite garder sous contrôle. Le reste est pris en compte dans les filiales.

Le modèle intègre l'ensemble des valeurs du Groupe dans un fonctionnement au quotidien illustré par la zone verte, qui représente selon les estimations entre 80 et 95 % du

management. La coordination simplifie les relations et impose des règles ; la coopération est source de plus de liberté et permet l'innovation. Le groupe Altrad privilégie la zone verte sans toutefois renoncer au cadre que définit la zone rouge. La zone verte est bien plus vaste que la zone rouge même si la bonne connaissance de cette dernière et son strict respect sont essentiels au fonctionnement du Groupe. Le schéma suivant présente succinctement.



Le groupe Altrad a choisi un mode de fonctionnement basé sur un principe de coresponsabilité, avec d'une part un partage du pouvoir et d'autre part la responsabilisation des acteurs. Le partage du pouvoir se traduit par les principes de subsidiarité des filiales et une zone rouge la plus limitée possible. La responsabilisation des acteurs (zone verte) est quant à elle inséparable du partage du pouvoir. Il en découle un management proactif de type entreprise apprenante, essentiel à l'innovation.

### 3.5.3 Une évaluation des performances adaptée au système proposé

Gérer une entreprise revient à l'organiser, à répartir les tâches, les responsabilités et les pouvoirs afin de produire des biens et services assurant la rentabilité. Les modes de gestion peuvent être très divers et une entreprise se définit donc, en premier lieu, par le style de management qu'elle pratique. Il est clair que chaque façon de manager présente ses inconvénients et ses avantages.

Il peut paraître paradoxal, dans un groupe qui encourage l'initiative, l'engagement, la responsabilité et la prise de risque, d'élaborer un système de procédures (zone rouge) pour régir des aspects aussi divers que les recrutements, les investissements, l'intéressement, voire la prévision et le suivi du besoin en fonds de roulement, l'établissement et le contrôle des budgets ou de divers indicateurs commerciaux et financiers. La philosophie de cette méthode de direction et de contrôle peut se résumer en une phrase : "Contrôler avec les hommes et non malgré eux." Elle s'inspire en partie de la direction par objectifs (DPO\*), qui recommande de définir des objectifs à atteindre par les cadres dirigeants du Groupe en leur donnant les moyens nécessaires à la réalisation de leur mission et une certaine autonomie de décision pour les réaliser, et surtout de la direction participative par objectifs (DPPO\*), qui permet en outre aux responsables de discuter de leurs objectifs et éventuellement des moyens dont ils disposent à cette fin.

De la DPPO, le mode de management du Groupe retient certains traits caractéristiques :

- la participation : les objectifs sont fixés selon un mode dialectique, les objectifs globaux orientant ceux de chaque unité, qui peuvent eux-mêmes avoir une influence en retour sur les objectifs globaux ;
- l'orientation ascendante : chaque entreprise ou unité du Groupe contribue aux objectifs globaux dans le cadre d'une

- répartition clairement définie des rôles et doit pouvoir estimer sa contribution aux résultats du Groupe et au travail d'ensemble, évitant chevauchements et doubles emplois ;
- des objectifs à la fois ambitieux et réalistes, clairement et précisément définis en termes d'intention (but), de proportion (quantité) et de délai (échéance) ;
  - la primauté des résultats aux yeux du Groupe, qui confère à ses entreprises et unités une marge de liberté dans le choix des moyens ;
  - la confiance *a priori* du Groupe dans le sérieux, l'honnêteté et la compétence de ses chefs d'entreprise, à qui il délègue de lourdes responsabilités dans le cadre d'un programme négocié ;
  - le suivi et l'échange d'informations : les écarts entre objectifs et résultats sont régulièrement calculés et permettent d'envisager des mesures correctrices et des échanges de savoir-faire entre les entreprises ;
  - un système de récompenses – pécuniaires ou non – valorisant la réalisation des objectifs et le respect des procédures.

Ces méthodes ne peuvent garantir à elles seules l'évolution dynamique et harmonieuse du Groupe, formé par une croissance externe active qui choisit de transcender – sans pour autant les ignorer – les frontières politiques, linguistiques et culturelles :

- D'une part, face à la dispersion géographique des entreprises du Groupe, à la pluralité des langues de travail et aux différences de cultures et d'environnements politiques, juridiques, économiques, sociologiques, techniques, etc. (tous les éléments de nature à rendre les contacts informels plus rares, plus difficiles et moins profonds que dans une entreprise "monolithique"), il est recommandé de veiller à la construction de valeurs communes à toutes ces entreprises et à la primauté de l'esprit de groupe.

- D'autre part, toute démarche à long terme présuppose chez chaque membre du Groupe qu'il puisse envisager – également à long terme – sa propre évolution professionnelle et son épanouissement au sein du Groupe, clés d'une adhésion déterminée à ces valeurs fédératrices.

C'est cette double préoccupation que le mode de management Altrad vise à privilégier, au-delà des seuls principes de la DPO, à travers deux démarches – le système de procédures de gestion et les réunions périodiques – qui s'inscrivent ainsi non pas dans une tentation de contrôle étroit, mais très explicitement dans une perspective de planification, de stimulation, d'échanges et de partage.

#### 3.5.4 Des droits et des devoirs pour que prime l'intérêt collectif

L'entreprise – et *a fortiori* un groupe industriel et de service comme le groupe Altrad, avec sa diversité et sa dimension internationale – donne une idée de ce qu'est un groupe humain au service d'un but commun. S'il faut que chacun adhère à l'entreprise et y investisse ses forces et sa conviction, il est nécessaire qu'il en perçoive les règles du jeu et la finalité. Comme le souligne un des grands principes de la philosophie managériale du Groupe : “La richesse est individuelle, le collectif l'organise.”

La collectivité a pour mission d'intéresser l'individu, de le faire participer et de libérer ses potentiels, dans le respect de sa singularité. Développer la valeur de chacun de ses membres, voilà l'utilité du Groupe, de la collectivité – utilité qu'il lui faut démontrer au regard de la mission qu'elle remplit et du savoir-faire qu'elle met à la disposition de ses membres et de ses entités.

Les relations entre l'individu et la collectivité sont à la fois conflictuelles et coopératives : conflictuelles au nom de la liberté que l'individu veut (et se doit de) sauvegarder ; coopératives au nom des bienfaits qu'il tirera de la pérennité du Groupe et

de son développement, fruits d'une coopération sincère entre ses membres.

De même, si la décision est forcément individuelle parce qu'elle implique la responsabilité de chacun, sa préparation doit être collective et consensuelle afin qu'elle ait des chances d'être partagée. La pratique d'une délégation authentique préserve la liberté de chacun : "Enrichissez-vous des différences d'autrui."

Si la zone verte, voulue au sein du groupe Altrad comme un *droit* de chacun à pouvoir exprimer son talent, représente l'espace de liberté des filiales, la zone rouge, en revanche, est un corpus restreint de règles rigides qui ne doivent pas être transgressées dans une logique de *devoir*. Plus concrètement, il est nécessaire :

- d'incarner, d'habiter sa fonction ;
- de respecter ses engagements ;
- d'assurer la régularité, la fiabilité et la précision du *reporting* pour un contrôle de gestion permettant des décisions rapides et fiables pour saisir les opportunités qui développent et sécurisent le groupe Altrad ;
- de respecter les règles de *cash management* qui assurent la solidité et la pérennité du groupe Altrad ;
- de ne pas subir les changements de l'environnement sans proagir (anticiper les conséquences) ou réagir (repandre prise sur les choses, engager de façon autonome des actions correctrices nécessaires en termes de réduction des charges de manière à limiter les pertes de rentabilité).

Ces devoirs sont à considérer comme le prix de la liberté pour les filiales *et* une garantie de pérennité et de solidité financière pour le Groupe, lesquelles protègent précisément la liberté des filiales.

Le respect de ces règles strictes peut sembler difficile pour un chef d'entreprise. Le nouveau dirigeant va essayer d'éviter les zones rouges et d'être créatif dans les zones vertes. En tant que

manager principal, sa difficulté majeure tient à un sentiment de perte de pouvoir car il a pris l'habitude de prendre des décisions très rapides et souvent seul ou avec son comité directeur.

Si la confiance *a priori* permet d'accepter le jeu des erreurs, la répétition de ces dernières n'est pas acceptable car elle immobilise l'ensemble du système. Il suffit qu'un seul chef d'entreprise ne respecte pas le processus de *reporting* (données non transmises ou pas à temps, non fiables, etc.) pour que le processus de décision global soit rendu inefficace et, en conséquence, rapidement remis en question. L'inertie du système qu'il engendre affecte potentiellement la (sur)vie du Groupe, donc la survie de sa filiale.

Et la réciprocité est totale : la holding a un devoir de prise en considération du chef d'entreprise, des questions qu'il se pose, des demandes d'aide qu'il exprime – explicitement ou implicitement.

Dans sa relation aux autres, le président développe une écoute active et une disponibilité immédiate (le temps, *kairos*) qui surprennent parfois. Son "impatience" à aider l'autre à régler les problèmes qui se posent se traduit par une exigence collective en matière d'empathie et d'écoute active des membres du Groupe.

Cette disponibilité à l'autre est nécessairement marquée du principe de réalité. Tout reste à faire, dans un quotidien de complexité et de faible disponibilité réelle et immédiate. Chacun, du chef d'entreprise de la filiale au collaborateur de la holding, reste ainsi dépositaire de la qualité de la relation qu'il instaure avec l'autre, dans la bonne compréhension de l'interdépendance existante (approche systémique), dans une recherche d'efficacité globale – personne ne perd de vue les finalités du Groupe – et en bonne intelligence situationnelle. Il s'agit là en quelque sorte du développement au sein du Groupe de ces compétences nouvelles que sont l'agilité et la maîtrise de la variabilité, dont la capacité à détecter les signaux de faiblesse est un des points clés.

---

### 3.6 UN *CASH MANAGEMENT* IMPLACABLE

Cet objectif de leadership international a permis au groupe Altrad de se développer régulièrement depuis 1985. Selon David Brault et Michel Sion dans leur ouvrage *Objectif cash*<sup>1</sup> :

Les entreprises en forte croissance [...] doivent financer l'augmentation de leur BFR. Elles s'efforcent de supprimer toute déperdition d'énergie. La génération de trésorerie constitue également une condition nécessaire pour procéder à des acquisitions d'entreprises.

L'esprit de conquête du groupe Altrad nécessite donc une culture de *cash management* implacable destiné à financer l'augmentation de son BFR.

Dans l'introduction de leur ouvrage, David Brault et Michel Sion positionnent bien les enjeux du *cash management*. Quelques extraits permettent d'en saisir la portée :

Le flux de trésorerie opérationnelle mesure la performance économique de l'entreprise et renforce son indépendance financière. Il est vital pour investir, pour se désendetter et pour rémunérer les actionnaires.

Le projet cash est un processus transversal qui concerne toutes les fonctions.

La bataille du cash se gagne en grande partie par les opérationnels (commerciaux, chargés de relance, gestionnaires des stocks) qu'il convient de savoir mobiliser et faire travailler ensemble.

Lorsque la situation de trésorerie est tendue, l'inaction met en péril la continuité d'exploitation même de l'entreprise. L'absence de projets stratégiques liée à cette situation rend peu attractive l'entreprise et met l'entreprise en situation défensive. Une

1. David Brault et Michel Sion, *Objectif cash*, Dunod, 2008.

mauvaise gestion entraîne une surconsommation des ressources financières.

Des analyses ont montré que les opérations de fusion-acquisition payées en cash se révèlent à terme plus profitables que celles payées par échanges d'actions (souvent payées trop cher). Quand on paie cash une entreprise on a tendance à être plus exigeants sur ce que l'on achète.

Le *cash management* est illustratif des limites de la subsidiarité accordée aux filiales. Le Groupe cherche à optimiser son processus. Il est, de fait, une priorité – priorité commune à la filiale (maîtrise des composantes de son BFR) et au Groupe qui possède l'ensemble des données indispensables pour opérer le *cash management*. Ce n'est ni coercitif ni une opposition d'intérêts divergents.

Certaines procédures et règles définies par le Groupe en matière de *cash management* sont parfois vues par les chefs d'entreprise comme incompréhensibles et divergentes du principe de subsidiarité :

- Une double signature valide les engagements de dépense. Le chef d'entreprise est libre de commander mais pas de régler sa commande, dont le contrôle reste entre les mains de la holding, après vérification de la disponibilité de la trésorerie et actualisation de la pertinence du décaissement en fonction des évolutions du marché et de la tenue des objectifs.
- Lors du suivi du règlement des fournisseurs des filiales, le chef d'entreprise – ou son équipe commerciale – pourrait être tenté de faciliter les conditions de paiement afin de favoriser l'acte de vente.

La subsidiarité et la confiance *a priori* sous-entendent que le Groupe n'est pas là pour gérer à la place des filiales, donc ne se substitue pas à elles. Et *a contrario*, le Groupe ne permet pas aux filiales de payer ses factures tout en les autorisant *a priori*.

---

La rigueur du *cash management* est la condition *sine qua non* du développement du Groupe par la maîtrise de BFR. Toutes les filiales bénéficient de sa bonne tenue financière, en particulier celles qui se trouvaient en mauvaise situation financière avant rachat.

Cette capacité du Groupe lui permet également de se préserver dans les périodes de crise ou de fortes incertitudes.



## Chapitre 4

### LES VALEURS HUMANISTES DU GROUPE ALTRAD

Les valeurs et la philosophie du groupe Altrad expliquent son mode de management original et sont à la base de sa réussite.

Le groupe Altrad est devenu, après plus d'un quart de siècle d'existence, un acteur majeur dans son domaine. Cette réussite se base sur une histoire singulière et des valeurs fortes portées par son président et partagées par l'ensemble des salariés – valeurs qui fondent et renforcent également l'image et la notoriété du Groupe. Elles sont essentiellement des qualités humaines ; toutes ne sont pas accomplies mais constituent des objectifs motivants.

Par ailleurs, elles ne sont pas seulement des idéaux mais se traduisent concrètement dans le mode de gestion du groupe Altrad. Elles sont donc une réalité dans la vie du Groupe, dont l'organisation matricielle et le nombre réduit de niveaux hiérarchiques confèrent une grande autonomie et une liberté d'action à tous les salariés.

- **Intégrité et loyauté** : l'entreprise est une grande famille où l'intérêt général domine et n'entre pas en conflit avec les intérêts particuliers.
- **Honnêteté et confiance réciproque** : le Groupe fait confiance à ses salariés, et notamment aux personnes

inexpérimentées, et attend légitimement que cette confiance *a priori* soit partagée. Ces qualités se déclinent à l'intérieur du Groupe mais également avec toutes les parties prenantes extérieures. La confiance instaure un climat de travail favorable gage d'efficacité, elle est synonyme de dépendance mutuelle choisie.

- **Liberté et passion** : la doctrine "Osez faire" est synonyme de liberté d'entreprendre et de valorisation du sens des initiatives. La liberté est possible car le Groupe fait implicitement confiance.
- **Valorisation des différences culturelles** : il s'agit du respect de tous, des différences et d'un intérêt porté à autrui. C'est une valeur forte exprimée concrètement sur le terrain, au détriment parfois de l'efficacité immédiate : une barrière de la langue et des cultures est souvent évoquée comme facteur de retard par les collaborateurs des fonctions centrales qui aimeraient aller toujours plus vite... au service de ceux-là mêmes qui semblent les ralentir. La plupart des groupes internationaux uniformisent les règles et les moyens, les façons de penser avant toute chose. Ils élargissent plus facilement leurs façons d'opérer quand il s'agit de marchés et de clients avec des logiques de "customisation de masse", mais le respect des différences culturelles est rarement mis en œuvre d'une telle façon. Respect et confiance sont fortement interdépendants.
- **Conception humaniste de l'entreprise** : "L'entreprise est une construction humaine, faite par des hommes et pour des hommes." Les individus s'y épanouissent.
- **Cohésion et esprit d'équipe** : la concertation, le partage des connaissances et des savoir-faire prédominent afin que le résultat dépasse la simple somme des compétences individuelles ; toutes les forces doivent être mobilisées. La solidarité et la fidélité découlent de ces qualités.

- **Culture du changement** : “Le changement est dans nos gènes”, l’amélioration continue est source de progrès pour tous, l’environnement turbulent impose plus que jamais la flexibilité, l’adaptabilité et la réactivité au sein du Groupe. La remise en question est par conséquent perpétuelle.
- **Vision forte pour l’avenir** : un esprit positif toujours porté vers l’avenir et les progrès du Groupe. L’objectif central du Groupe est durable, la vision se déploie sur du long terme au point de pouvoir modifier le célèbre adage concernant la mondialisation en “*Think long term and act now*”.

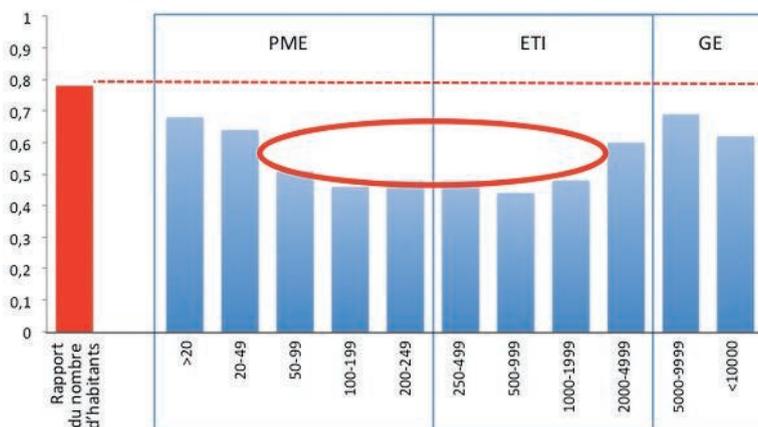


## Chapitre 5

### LE GROUPE ALTRAD : UN “CHAMPION CACHÉ” À LA FAÇON DU *MITTELSTAND*\* ALLEMAND ?

La France s’interroge sur sa compétitivité, découvre la compétition plutôt que l’intégration existant entre ses catégories (tailles) d’entreprise. La comparaison entre la situation française, qui voit inexorablement s’éroder la position de son industrie, et le modèle allemand est défavorable aux entreprises françaises et, pour beaucoup, source d’inspiration et de panacées.

#### Rapport du nombre d’entreprises entre la France et l’Allemagne par taille d’effectifs



Source : INSEE, Destatis 2008, Calculs KOHLER Consulting&Coaching.

Les entreprises allemandes de type patriarcal, longtemps raillées en France, deviennent finalement des modèles pour nos entreprises industrielles et nos dirigeants.

Pire, la faiblesse des entreprises de taille intermédiaire (ETI) en France – en nombre et en position concurrentielle – transforme le marché en un jeu de dupes : le pot de terre (PME) contre le pot de fer (grands groupes). Le dernier épisode que l'on connaît est la demande de rétrocession des marges induites par le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (Cice\*) par les grands groupes français à leurs sous-traitants français. Incroyable, vu de l'étranger. Incroyable tout court.

Être une ETI en France est en soi une singularité. Pour Jean-Yves Gilet, directeur général du Fonds stratégique d'investissement (FSI) :

[le constat de déficit des ETI en France par rapport au *Mittelstand* allemand] est considéré par beaucoup comme une des conditions de décrochage de l'appareil industriel français.

Le rapport au FSI 2012, *Pour un nouveau regard sur le Mittelstand* (allemand), pointe une prise de conscience récente (2008), en France, de la notion d'ETI. Dans sa préface, Louis Gallois indique que :

la force de ce rapport est également d'apporter un éclairage sur les facteurs de succès du *Mittelstand*. Il ne s'agit pas de le copier, mais de s'inspirer du "cercle vertueux" du *Mittelstand* fondé sur l'indépendance stratégique des entreprises, un positionnement de niche et de haut de gamme, l'innovation, la qualité du capital humain, un écosystème efficace, des marges élevées.

Le groupe Altrad se positionne dans la catégorie supérieure du *Mittelstand* supérieur, c'est-à-dire les entreprises qui réalisent

entre 250 et 1 000 millions d'euros de chiffre d'affaires (0,19 % d'entre elles) :

Les champions cachés sont le troisième visage du *Mittelstand* allemand et c'est très largement grâce à ces champions cachés que le *Mittelstand* est considéré comme l'un des facteurs déterminants de la compétitivité allemande.

Le rapport fait état des facteurs clés de succès des "champions cachés", d'après Hermonn Simon (2009) :

1. Une spécialisation sur des marchés de niche :
  - Les marchés sont définis comme des niches sur lesquelles des positions fortes peuvent être construites (en général 70 à 100 % de parts de marché).
  - Ces niches sont avant tout identifiées par rapport à des besoins perçus et des critères orientés clients. Produits et technologie sont des éléments additionnels.
  - Les champions cachés sont très bien informés sur ces niches.
2. La construction d'une position de marché :
  - La croissance et le leadership sur le marché sont les objectifs dominants, exprimés de manière extrêmement ambitieuse et formulés précocement.
  - Des parts de marché gagnées sans rogner sur les marges, par une performance supérieure et non par des baisses de prix.
  - Une stratégie claire, univoque, persistante et partagée déclinée en objectifs de long terme.
3. La défense de la position de marché :
  - Une fraction de la chaîne de valeur parfaitement maîtrisée par la spécialisation des compétences et une recherche de perfection, une stratégie des petits pas qui créent des barrières à l'entrée.
  - Des interactions étroites et régulières avec les clients, valorisées par le management qui stimule l'innovation et la qualité de service.

- 
- Une volonté de leadership qui ne se focalise pas sur la seule conquête de parts de marché, mais englobe la technologie, l'innovation, la qualité, la réputation.
  - Une innovation qui ne se limite pas au produit et à la technologie mais intègre tous les aspects de l'offre et recherche toutes les possibilités d'amélioration.
  - Une innovation incrémentale (plus que de rupture) particulièrement efficace dans l'amélioration des *process* de production.
  - Une position de leader qui se consolide à l'international par l'investissement commercial : ouverture précoce de filiales sur les marchés étrangers et relation directe avec le client final.

Trois grands principes sous-tendent ces facteurs clés de succès :

- l'économie et la concentration des ressources ;
- la pérennité des axes visés et des objectifs ;
- l'interaction constante entre le recueil du besoin client et la capacité interne à innover.

À l'instar de la holding "*Low-Cost/High-Ambition*", les entreprises du *Mittelstand* font état de faibles ratios d'encadrement : 4,6 en Allemagne contre 9,4 en France, d'après Alfred Kieser et Peter Walgenbach (2010) :

Ce capitalisme familial éclairé s'appuie également sur une forme de communication informelle et sur une confiance et une loyauté mutuelles donnant une forte cohésion à l'intérieur de l'entreprise. Les valeurs sont souvent celles du "patriarche" qu'il s'emploie à diffuser et à incarner au sein de l'entreprise.

L'essence du *Mittelstand* tient en cinq points, qualités et valeurs par ailleurs mises en exergue par le groupe Altrad :

- l'entrepreneuriat ;
- l'autonomie ;
- l'inscription dans la durée ;
- la responsabilité sociale ;

- l’ancrage territorial ;
- auxquels il faut ajouter le goût du travail bien fait et l’amour du secteur.

La lecture du rapport sur le *Mittelstand*, autrement dit sur la compétitivité du modèle allemand, montre bien des convergences avec le modèle développé dans la durée par le groupe Altrad. Cependant, les conditions de développement dans lesquelles le groupe Altrad évolue ne sont pas aussi favorables que celles du *Mittelstand*. L’écosystème, les coopérations entre entreprises et la facilité d’accès aux financements sont autant de points plus défavorables au développement d’un groupe comme Altrad.

Cela explique les fondamentaux du groupe Altrad en termes de culture financière (un *reporting* strict et un *cash management* implacable) au service d’un esprit de conquête destiné au développement durable du Groupe, à l’instar du groupe allemand Würth. Le rapport du FSI cite par exemple quelques aphorismes qui fondent la culture d’entreprise du groupe Würth :

- Celui qui croît de moins de 10 % par an est mort.
- Ce n’est pas moi qui emploie mes gens, ce sont les clients.
- Plus les succès sont importants, plus le degré de liberté du collaborateur est grand.
- Le pouvoir file vers celui qui fait progresser.
- Le savoir endort, le pouvoir est dans l’action.
- À chaque fois, un petit peu mieux.

Ce contexte permet de bien comprendre pourquoi les droits des chefs d’entreprise des filiales sont associés à des devoirs très stricts.

À l’inverse des “champions cachés” du *Mittelstand* allemand qui cultivent le secret et ne publient pas leurs comptes, le groupe Altrad a développé une culture de communication financière et une gouvernance partenariale. Cela se traduit par une volonté

de diffuser une information financière de qualité, dans le respect des parties prenantes. Pour exemple, on peut citer :

- l'application sans obligation des normes IFRS<sup>1</sup> depuis quatre ou cinq ans ;
- la mise à disposition du Mémoire stratégique en 2013 à destination des parties prenantes.

Dans le même esprit, Mohed Altrad se plaît à dire qu'il est minoritaire au conseil d'administration puisque le vote des administrateurs est basé sur le principe du "un homme, une voix".

Toute autre entreprise aurait mis en avant ce volet important en termes de responsabilité sociale des entreprises (RSE\*). Au sein du groupe Altrad, le terme "RSE" n'est pas formulé car seule l'action prime ; charge aux médias ou aux chercheurs de qualifier de RSE ou non en aval l'ensemble des dispositions prises par le Groupe.

Il est cependant acquis que le Groupe vise, à travers l'ensemble de ses politiques et de ses dispositions, un développement durable à l'instar des groupes du *Mittelstand*.

1. Les normes internationales d'information financière, plus connues au sein de la profession comptable et financière sous leur nom anglais d'*International Financial Reporting Standards* ou IFRS, sont des normes comptables élaborées par le Bureau des standards comptables internationaux (*International Accounting Standards Board* ou IASB) destinées aux entreprises cotées ou faisant appel à des investisseurs afin d'harmoniser la présentation et la clarté de leurs états financiers.

Après les scandales financiers du début des années 2000 en Europe et aux États-Unis (Enron, WorldCom...), les pouvoirs publics se sont attachés à renforcer la qualité de la communication financière afin de rétablir la confiance du public, des épargnants et des investisseurs. Cet important mouvement s'est traduit par l'adoption d'un ensemble de textes dont l'objectif commun est l'amélioration de la sécurité financière.

PARTIE II

LES FONDEMENTS DU MANAGEMENT  
DU GROUPE ALTRAD

Pour la libération des énergies constructives

*Faire confiance participe toujours de la confiance en soi.*

HERVÉ BAZIN (1911-1996)

*Je dégage de la pierre la statue qui s'y trouve.*

MICHEL-ANGE (1475-1564)



# Chapitre 1

## MANAGEMENT INTERCULTUREL D'UN GROUPE INTERNATIONAL

### 1.1 QUELLE STRATÉGIE FACE AUX DIFFÉRENCES CULTURELLES ?

Pour agir sur les rapports internes et transversaux ainsi que sur ceux des sociétés au sein du groupe Altrad, il y avait *a priori* le choix entre cinq attitudes de base, souvent appelées “stratégies” par les théoriciens.

#### 1.1.1 Les attitudes de base

##### *1.1.1.1 Ignorer la diversité des cultures*

Inutile de s'étendre sur cette première approche, qui est au fond moins une stratégie qu'un aveuglement ou une indifférence, voire – et c'est pire encore – une application délibérée de la politique de l'autruche – toutes attitudes évidemment étrangères aux valeurs qui fondent la tradition du Groupe.

##### *1.1.1.2 Nier les différences culturelles*

Cette deuxième approche vaut à peine mieux que la première. On voit bien en quoi elle consiste : il s'agit d'imposer une langue unique pour les contacts de chacun, de centraliser les processus, de standardiser outils et produits, d'uniformiser les attitudes... Bref, la globalisation au sens le plus pauvre, dont

chacun connaît aujourd'hui les déplorables effets pervers : désintégration des liens, dépossession des choses, démotivation des êtres.

Unifier, homogénéiser, faire simple peuvent être une vertu, s'agissant de choses banales. Mais ni les hommes ni les collectivités – y compris les entreprises – ne le sont ! Dans le dispositif Altrad, infliger une culture dominante à des hommes et des femmes riches et fiers de leurs diversités ne pourrait qu'engendrer refus et rancœurs. Quant à imposer une seule langue véhiculaire – non seulement au sein des équipes dirigeantes, mais également vis-à-vis des clients et des publics externes ainsi que face aux partenaires financiers, commerciaux et industriels –, cela revient évidemment à annihiler d'emblée les possibilités d'un dialogue fructueux.

Clairement, cette deuxième stratégie serait tout à la fois irréaliste et réductrice, voire dangereuse en termes de management. Au-delà de la perte ou du gaspillage des richesses culturelles disponibles au sein du groupe Altrad, elle creuserait de surcroît un terrible fossé entre l'encadrement – de culture souvent plus cosmopolite et rompu à des contacts interculturels – et le personnel d'exécution, généralement plus proche de sa seule culture nationale. Sous l'angle commercial également, l'adage selon lequel "le client est roi" implique tout naturellement que sa sensibilité et sa langue s'imposent dans l'échange. Enfin, en termes de gestion des ressources humaines, chaque communauté culturelle est légitimement attachée à ses racines et fière de son identité, et n'a donc nulle raison d'accepter qu'on lui en impose une autre au nom de la vie d'une entreprise.

### *1.1.1.3 Écarter les différences culturelles*

D'où cette troisième approche, plus courante qu'on ne le croirait, qui consiste à admettre la réalité de ces différences, mais pour en rejeter aussitôt la pertinence : que tout homme ait sa culture, soit, mais sa place, selon les tenants de cette conception, n'est pas dans le cadre du travail ni, à la limite, dans les

murs de l'entreprise. Qu'elle s'exprime et se vive donc dans les loisirs et dans les activités sociales, dans le cadre familial, d'une communauté, d'un lieu de culte, d'un stade, d'un parti – partout sauf ici, où la seule règle est l'accomplissement économique.

Comme si un homme ou une femme pouvait s'engager par simple contrat de travail à laisser au vestiaire, un certain nombre d'heures par jour, une part aussi évidemment fondatrice de son identité, de sa conscience, de son humanité ! Ou comme si, en admettant qu'une telle chose soit possible, cet homme ou cette femme ne renonçait pas, du même coup, à apporter au seul fonctionnement économique le sens humain, la créativité, l'engagement, l'honneur personnel et la fidélité – vertus au fondement éminemment culturel qui assoient la compétence, le savoir-faire ou l'énergie et font toute la différence entre un homme et une machine-outil. Sa valeur intrinsèque est une part des raisons que pouvait avoir l'entreprise de s'attacher cet homme ou cette femme-là.

Alors non : admettre l'existence des cultures pour aussitôt en faire abstraction, coupant ainsi les ponts entre la vie de l'entreprise et toute forme de culture, n'est pas davantage une voie souhaitable ni même viable. Une entreprise est constituée d'hommes entiers ; sans eux, sans *le tout* d'eux, elle ne vaut rien, ne crée rien – n'est rien.

#### *1.1.1.4 S'adapter aux cultures plurielles*

Cette quatrième voie ressemble déjà davantage à l'approche que le groupe Altrad a mise en pratique dès son origine face aux différences culturelles rencontrées au fil de son expansion, qu'il s'agisse de :

- prendre en compte des singularités individuelles – par exemple entre divers métiers et profils au sein d'une équipe ;
- respecter les identités locales ou régionales correspondant à diverses sociétés et implantations ;

- s'intégrer, enfin, à différentes cultures nationales et internationales, au fur et à mesure de l'expansion par acquisitions amorcée en 1997.

Toutefois, si la tolérance est un état d'esprit, l'adaptation, elle, est une action, une pratique, un travail – et nullement un simple travail. Certes, elle exige une ouverture d'esprit et un respect foncier de l'autre, du tact, de la patience – toutes vertus louables ; mais elle réclame aussi, si elle ne veut pas rester un vœu pieux, des moyens appropriés, aussi nombreux et variés que possible : documents écrits et traduits, guides de procédures, réunions de dirigeants, stages et séminaires, traductions systématiques en chaque langue concernée, etc.

Pour avoir recouru activement à tous ces moyens, le groupe Altrad est aujourd'hui en mesure et en droit de poser son propre constat : cette approche, aussi respectable qu'elle soit dans ses principes et ses ambitions, demeure une stratégie lente et imparfaite, une voie moralement estimable mais insuffisante dans la vie réelle. Une société de type traditionnel peut (ou, du moins, pouvait) s'en contenter dans le cadre d'un environnement stable. Mais à une entreprise qui ne peut vivre qu'en avançant au sein d'un monde économique lui-même en mouvement, il faut une approche autrement dynamique.

#### *1.1.1.5 Valoriser les différences culturelles*

Il apparaît ainsi qu'il n'est plus permis, dans notre monde et à cette époque, d'ignorer – ou de feindre d'ignorer – l'existence de cultures diverses et originales ni de les nier en imposant brutalement une culture unique, ni encore d'en exclure l'expression au nom de la primauté de l'économique, ni enfin d'organiser leur coexistence par des mesures adaptatives, fût-ce dans le respect sincère d'autrui. C'est que ces différences – et à plus forte raison dès que le Groupe s'étend et se diversifie – ne sont ni de vaines chimères, ni des limites à dépasser ou à contourner, ni des circonstances dont on peut s'accommoder, mais bien

des richesses, face auxquelles la seule attitude positive consiste en une cinquième stratégie : la valorisation des différences culturelles.

Comment ignorer – en étant du métier – ce qui se passe au cœur d'une bétonnière ? S'agissant du groupe Altrad aussi, l'enjeu est bel et bien d'amalgamer des composants hétérogènes (du ciment, du sable, du gravier, de l'eau) en un tout cohérent, susceptible de s'adapter à des nécessités très variables – de la fluidité du liquide et de la malléabilité du mortier à la solidité et la durabilité de la pierre elle-même. Appliquée à l'échelle du Groupe, cette même stratégie amène à dégager et cultiver un "esprit Altrad", bâti sur des valeurs fortes et fédératrices communes à l'ensemble du Groupe – des valeurs indépendantes, sans nier pour autant les particularismes (de nationalité, de langue, de race, de religion, etc.) qui le traversent. Un esprit où chaque membre, sans distinction de site, de métier ou d'échelon hiérarchique, puisse se retrouver et se reconnaître.

C'est là un objectif ambitieux, et toutes les formes d'interaction, à chaque niveau et par tous les moyens accessibles, en tous temps et en tous lieux, devront être stimulées en ce sens. Car c'est ainsi seulement que l'on pourra créer un contexte au sein duquel la valorisation des cultures deviendra une attitude naturelle et un réflexe spontané, une manière d'être et une façon de faire. Seuls les échanges humains, d'initiative en réponse puis en réactions mutuelles, seront à même de projeter, d'échafauder, de faire s'élever enfin cette réalité commune, construite ensemble et au profit de tous : la nouvelle culture Altrad.

### 1.1.2 Culture globale et cultures particulières

Il vaut la peine de s'accorder sur ce que l'on entend par ce mot, "culture", si diversement interprété selon les langues et les circonstances, voire souvent mal compris.

Au sein d'Altrad, la culture désigne l'ensemble des activités, des règles de fonctionnement et des valeurs communes aux

hommes et aux femmes qui composent le Groupe. Autrement dit – et toujours selon cette même trinité passé-présent-futur –, elle est le patrimoine offert en partage à tous les membres du Groupe, l’engagement solidaire qui les lie au jour le jour et le bagage collectif qu’ils transmettront, non sans l’avoir fait évoluer par leur propre apport. Autrement dit encore, si la culture est ce qui permet de différencier le groupe Altrad par rapport à tout autre groupe social, elle est davantage encore le ciment qui en réunit tous les membres.

Or, il est clair que nulle culture n’est que nationale ou que locale : les entités ethniques, qu’elles soient ou non structurées politiquement et/ou territorialement, n’ont pas le monopole d’une culture originale. S’agissant par exemple du monde économique, cela voudrait dire que toutes les entreprises ayant leur source en un même espace géographique présenteraient les mêmes traits culturels, éventuellement assortis de quelques nuances tenant à leur métier, à leur structure financière ou à l’empreinte d’un “ancêtre” fondateur éminent. Mais, pour l’essentiel, elles présenteraient les mêmes “traits de famille”, elles se ressembleraient comme des sœurs. Évidemment, il n’en est rien. Une entreprise (ce qui se nomme fort justement une “société”, au sens commercial) – comme tout groupe social, comme tout groupe humain en général – tend à développer spontanément une identité culturelle propre. Et cette identité n’est pas que la conséquence directe de son extraction géographique, de son secteur d’activité, de son actionnariat ou de son projet initial, mais émane de l’ensemble des hommes et des femmes qui y adhèrent et s’y reconnaissent tout en la modelant.

Des différences – notamment nationales ou régionales – existent de toute évidence au sein du Groupe, toutes dignes de considération (*cf. supra*). Mais il importe de remarquer que, face à la culture globale du Groupe, ces différences s’expriment comme des particularités culturelles (ce que les sociologues appellent, sans intention péjorative, des “sous-cultures”), à la fois variantes et composantes de l’identité globale.

Ainsi le groupe Altrad, de par son importance et son extension, compte-t-il bon nombre de ces sous-cultures, reflétant :

- leur localisation géographique et leur zone d'action ;
- divers milieux professionnels ou hiérarchiques au sein du Groupe (les commerciaux, les ouvriers, les administratifs, les ingénieurs, etc.), ses branches d'activité (production, commercialisation, location), les gammes de produits (bétonnières, matériels d'échafaudage, logistique) ;
- le type de clientèle qu'elles visent (collectivités, grandes surfaces de bricolage, grands comptes du bâtiment et des travaux publics, etc.).

De cette complexité, il peut résulter qu'un commercial d'une entreprise partage plus de points communs avec un commercial d'une autre entreprise du Groupe qu'avec un membre non commercial de sa propre entreprise, voire qu'un commercial s'occupant d'échafaudages se sente plus proche d'un ouvrier associé à leur fabrication, même au sein d'une autre entreprise. C'est ce qui se nomme, selon le cas, l'"esprit de pays", l'"esprit-maison", l'"esprit de corps" ou l'"esprit de métier"...

Autant de composantes et de niveaux culturels essentiels à prendre en compte dans le développement de la culture Altrad, qui doit intégrer, en les surplombant mais sans jamais les étouffer, chacune de ces sous-cultures particulières, tout comme le Groupe associe, en les coordonnant mais sans jamais les inféoder, chacune des entreprises qui le constituent.

Précisément parce que le Groupe s'est développé en grande partie par croissance externe, cette dimension d'intégration est essentielle à observer, à protéger et à favoriser, mais aussi à surveiller et à orienter, sans quoi la cohabitation désordonnée des cultures d'entreprise et des sous-cultures peut déboucher de manière intempestive sur des phénomènes d'acculturation\*. Or, si celle-ci peut sembler, de prime abord, une forme d'harmonie, bénéfique en termes d'adaptation et de cohérence, il importe de se méfier des effets pervers qui peuvent en résulter : réactions

de rejet face à des valeurs perçues comme imposées de l'extérieur, ou "déculturnation" lorsque le processus mène certains à la confusion identitaire et à l'abandon de leurs propres normes culturelles. N'est-ce pas là justement ce que d'aucuns, à l'échelle mondiale, reprochent à la mondialisation, à laquelle ils souhaitent dès lors opposer la notion d'exception culturelle ?

Dans l'histoire entrepreneuriale aussi, plus d'une fusion a échoué pour avoir sous-estimé de tels effets négatifs.

### 1.1.3 Les raisons d'un choix

Parmi les cinq stratégies évoquées plus haut – l'ignorance, la négation, l'exclusion, l'adaptation, la valorisation –, le groupe Altrad ne se reconnaît pas dans les trois premières, étrangères à toute son histoire, et juge la quatrième perfectible pour l'avoir largement expérimentée. Aussi a-t-il décidé d'aller plus loin et de poursuivre une stratégie de valorisation afin de développer, à un rythme soutenu, une culture qui respecte, prend en compte et même sollicite les différences.

Cette philosophie managériale part du simple constat que chaque entreprise possédait une culture spécifique antérieure à son intégration au Groupe, avec des valeurs historiques, éthiques, stratégiques, linguistiques, sociales et psychologiques originales. Toute l'histoire d'Altrad marque son attachement au principe d'une intégration dynamique et positive, qui veille non seulement à préserver la culture de la société absorbée, mais aussi à en tirer parti pour enrichir et développer sa propre culture globale. La meilleure preuve en est que l'ancienne équipe de direction reste généralement en place après l'acquisition – attitude généralement peu fréquente dans le monde des affaires.

Le groupe Altrad a toujours préféré s'appuyer sur les acquis et valoriser tous les potentiels – humains, matériels, financiers et culturels – pour construire son avenir. Quoi d'étonnant à cela ? C'est encore le métier qui parle. Qui mieux qu'Altrad comprend ce qui fait la force d'un échafaudage : non pas l'homogénéité

rigoureusement standardisée de pièces rigidement assemblées, mais au contraire l'entretoisement, flexible et fiable à la fois, d'éléments divers – tubes et colliers, poteaux et vérins, montants, longerons et traverses –, chacun apportant ses propres vertus de solidité ou de légèreté, de souplesse ou de sécurité, etc., à un tout dont la première qualité est une conception qui sache tirer le meilleur de chacune de ses composantes ?

C'est précisément ainsi que le groupe Altrad a produit sa propre culture. Depuis ses débuts et au fil de son histoire, il a fait naître et consolidé, en réponse aux problèmes rencontrés – et souvent en prévenant ainsi des difficultés à venir –, un ensemble de références partagées et de solutions appropriées aux questions de développement, de gammes, de marques, d'organisation, d'intégration de nouvelles entreprises, de restructuration, de gestion des conjonctures difficiles, d'expansion internationale, etc.

C'est cette culture-là, propre mais plurielle car faite des apports originaux de chacun, qui a commencé à être développée avec la participation de tous.

## 1.2 BÂTIR UNE CULTURE

À l'origine, la culture du groupe Altrad était essentiellement une culture commerciale. Encore aujourd'hui, force est de constater que les orientations de la plupart des sociétés du Groupe se focalisent plutôt sur des objectifs de cet ordre. La stratégie de développement interne et externe adoptée, par extensions géographiques successives, conforte encore cette approche fondée avant tout sur le chiffre d'affaires, la part de marché et la position sur chaque marché, le portefeuille de clients, le nombre de contrats signés, le nombre de clients. Plus secondairement, les sociétés du groupe Altrad se concentrent sur des critères purement financiers tels que la marge, les comptes clients, les délais de paiement accordés aux clients et ceux consentis par

les fournisseurs, le besoin en fonds de roulement ou le ratio résultat d'exploitation/chiffre d'affaires (RE/CA).

Cette approche naturelle confère au groupe Altrad, vis-à-vis de ses partenaires financiers, une image positive en matière de développement commercial et de croissance du chiffre d'affaires.

Elle peut aussi s'avérer moins séduisante du point de vue financier, et certains de ces mêmes partenaires n'hésitent d'ailleurs pas à en faire le reproche. Sans nier les grands progrès déjà accomplis sous cet angle par rapport aux exercices précédents, une certaine honnêteté oblige à reconnaître que certains membres du Groupe jouent mieux le jeu que d'autres et que ceux qui ont déployé le plus d'efforts en matière de profitabilité ne se trouvent pas toujours valorisés par rapport à ceux qui s'impliquent peu ; il convient de faire disparaître cette injustice.

Il ne saurait évidemment être question d'abandonner les valeurs commerciales propres au Groupe – qui sont consubstantielles à ses origines, à son expérience et à son projet – mais bien de consolider les principes financiers actuels et d'en acquérir d'autres afin de construire une réelle culture financière de groupe.

C'est en ce sens, et à titre de premier jalon, qu'une commission de réflexion s'est chargée de la rédaction d'un glossaire multilingue définissant clairement et précisément les mots, concepts et formules de calcul en usage au sein du Groupe – étape fondamentale pour couper court à divers contestations, conflits et autres tergiversations préjudiciables au Groupe tout entier et à chacune de ses composantes. Ces conflits n'étaient donc bien que des malentendus nés d'un flou terminologique ; un vocabulaire partagé, des définitions incontestables et des formules de calcul strictes ont heureusement mis fin à ces discussions stériles – non toujours exemptes, hélas, d'arrière-pensées – autour de la marge commerciale ou de la marge brute, du prix de cession ou du prix d'achat, des frais de transport inclus ou exclus, etc. À travers ce lexique unifié, échanges et communications s'élaborent désormais sur un socle commun.

### 1.3 PILOTAGE BUDGÉTAIRE ET COHÉSION CULTURELLE

Le processus budgétaire intégré au projet du groupe Altrad constitue son système de pilotage. Chaque budget y est associé à un responsable selon le principe “un homme, un budget”, en vertu duquel la maîtrise d’un budget définit à la fois une part de pouvoir et une responsabilité vis-à-vis des résultats.

Ainsi, lors de la construction budgétaire annuelle, les projets de chaque entreprise sont (re)définis. Le budget d’exploitation, dans le respect du plan comptable, constitue avant tout une prévision chiffrée des produits et des charges de chacune, faisant apparaître des soldes intermédiaires de gestion (marge sur coût direct, marge brute totale, résultat d’exploitation, résultat financier, résultat exceptionnel, etc., en valeur et en pourcentage du chiffre d’affaires), mais signalant aussi les écarts entre prévisions et réalisations pour l’exercice en cours.

Ce processus se complique naturellement par la diversité des activités exercées. Mais ce n’est pas là un véritable obstacle : il suffit d’intégrer cette variété dans la construction du système budgétaire. Le groupe Altrad rassemblant trois grands types d’entreprises – commerciales, industrielles ou de service –, certains budgets sont établis par fonction de façon à optimiser les prévisions et le contrôle des performances selon les activités : budget des ventes, de production, d’approvisionnement, de location, de frais de personnel, de charges de structure, de trésorerie, etc. Une entreprise de production aura ainsi des budgets de production, de charges de structure et d’investissement plus détaillés qu’une entreprise commerciale – laquelle aura des budgets de ventes, de trésorerie et de frais de représentation plus précis. Une entreprise de location aura, quant à elle, des budgets de ventes, d’immobilisation...

Périodiquement – généralement tous les mois –, ces éléments budgétaires sont examinés dans le cadre du contrôle budgétaire. La comparaison des prévisions et des réalisations permet de déclencher immédiatement des actions correctrices pour réduire

les écarts les plus significatifs au niveau de chaque fonction de l'entreprise : un écart relatif aux ventes conduit à des mesures commerciales, un écart concernant les frais généraux pousse à des économies, et ainsi de suite.

Tous les quatre mois, les situations comptables sont à leur tour examinées, jusqu'au diagnostic posé en clôture d'exercice à travers une analyse approfondie des documents de synthèse (bilan, compte de résultat, etc.).

Mais au-delà de ces simples performances comptables et financières, d'autres résultats doivent être analysés : les aspects commerciaux, productifs, humains, logistiques, managériaux, stratégiques. Les projets ne sauraient être ignorés au profit des seuls chiffres, qui ne sont que le reflet de la gestion réelle, et non cette gestion elle-même, encore moins ce réel lui-même. Les chiffres sont les conséquences quantitatives, non les causes ni les raisons qualitatives : ils ne sont que des signaux – et, le cas échéant, un garde-fou.

Comme on l'a vu, la spécificité de chaque entreprise du Groupe doit être prise en compte, mais la démarche générale dans l'élaboration des budgets n'en doit pas moins fonder la base commune. Alors que les commerciaux ont tendance à se focaliser sur le chiffre d'affaires ou le volume de marge, les producteurs s'intéressent plutôt aux quantités et aux coûts de revient : c'est bien naturel, mais il n'en est que plus primordial de faire converger ces points de vue particuliers en une vision budgétaire commune, qualifiée de "culture budgétaire". Cette démarche peut simplement consister à fixer les quantités que le Groupe souhaite vendre, puis à en déduire les chiffres d'affaires et les marges, en fonction des coûts de revient estimés selon les quantités produites et vendues.

Ce système de pilotage, bien que fondé sur la responsabilité et sur un contrôle *a posteriori*, n'est pas d'essence coercitive – bien au contraire. Par la manière dont il est mis en œuvre et par les objectifs qu'il poursuit – faire face aux problèmes dès qu'ils se posent, mobiliser les hommes autour d'un système de valeurs partagées pour faciliter leur intégration et leur implication,

construire un système de références connu, accepté et appliqué par tous –, il contribue à la création de la culture du Groupe, lequel à son tour, en mobilisant l'ensemble de ses forces autour d'un projet réalisé en commun, répond aux incertitudes nées du marché et, plus largement, d'un environnement de plus en plus turbulent, auquel il importe d'opposer, figurativement aussi, ses propres barrières de sécurité.

Certes, les projets des entreprises sont généralement initiés par la direction du Groupe, qui en définit les grandes lignes, mais ils sont mis en forme, à travers un processus participatif, par l'ensemble des personnels et plus particulièrement par les responsables des entreprises. La direction du Groupe et celle de chaque entreprise jouent ici leur rôle d'animateurs d'équipe, sachant mobiliser les intelligences en organisant débats et échanges, attentifs à valoriser l'apport de chaque membre du personnel et attachés à laisser s'épanouir confiance mutuelle et cohésion culturelle.

Dans un tel cadre, la rationalité (méthodologie rigoureuse, objectifs déterminés, etc.) entretient avec l'aspiration de chacun à sa part d'autonomie (en termes de participation, d'implication, de responsabilité) un rapport qui ne peut être que positif.

Initiés par le Groupe, les projets des entreprises se doivent d'être également validés par lui. En effet, un projet de groupe n'est pas seulement la somme des projets spécifiques des entreprises qui le constituent, mais plutôt – toujours à l'image d'un échafaudage – une synthèse dynamique et une synergie positive où les performances de chaque élément, aussi différentes soient-elles de nature, résultent en une “tenue au vent” de l'ensemble qui est aussi la sauvegarde de chaque élément. Que l'un cède et tous les autres s'en trouveront affaiblis. Mais que chacun supporte sa part spécifique des contraintes, et aucun ne sera amené à son point de rupture. C'est ainsi qu'une cohérence dans les différents projets génère le succès et la pérennité du Groupe dans son entier et dans toutes ses composantes.



## Chapitre 2

### DYNAMIQUE D'ACQUISITION ET D'INTÉGRATION

#### 2.1 ESPRIT DE CONQUÊTE : QUEL ESPRIT ET QUELLE FINALITÉ ?

Il ne s'agit en rien d'agglomérer des structures donc du chiffre d'affaires : l'esprit de conquête Altrad vise au contraire, et dans une logique de sagesse, à construire une entreprise *unique* dans les deux acceptions du terme – une seule et même voie, mais aussi spécifique et différenciée –, de façon à partager des bénéfices plus importants au service du développement (technique, humain, financier...) et/ou de la survie du Groupe en temps de crise.

L'esprit de conquête a généré une importante dynamique de changement ces dernières années, marquée par une accélération des acquisitions. Cela impose à la holding de se focaliser sur les priorités du Groupe et de s'appuyer sur les acteurs au sein des filiales. Ainsi, la dynamique de changement est structurellement un outil de participation et d'intégration des filiales.

C'est le principe même du lancement du groupe Altrad qui s'est développé avec des fonctions transversales restreintes, car on attend des directeurs de filiale qu'ils se comportent en chefs d'entreprise. Subsidiarité et autonomie sont les maîtres mots.

Le Groupe se recompose en permanence et sait évoluer, même en contexte défavorable. Cette stratégie est le secret de sa longévité. Elle s'appuie sur des valeurs d'audace et d'authenticité.

Chaque acquisition est différente et le risque d'échec ne doit pas être sous-estimé. L'esprit de conquête trouve sa matérialité dans un processus structuré d'acquisition et d'intégration d'entreprises. La rapidité avec laquelle le processus se met en œuvre est favorable. L'efficacité est d'emblée recherchée : rapidité, limitation des ressources engagées au sein de la holding...

## 2.2 COMMENT TRANSFORMER UN SAVOIR-FAIRE EN AVANTAGE CONCURRENTIEL ?

Une acquisition représente un levier de création de valeur pour le groupe Altrad qui fonde son développement sur la croissance externe. Faire une acquisition de grande envergure ou une multitude d'acquisitions avec succès est toujours un réel défi : il convient de bien prévoir en amont les étapes clés du processus d'intégration, d'en maîtriser le pilotage, de concrétiser les synergies, de tirer parti des différences culturelles, stratégiques et organisationnelles afin que la nouvelle organisation créée soit plus efficace et plus rentable que les deux anciennes prises séparément. La difficulté réside dans la nécessité d'allier une approche macro, fonctionnaliste, et une vision micro, car l'intégration est à la fois la fusion de deux systèmes et celle des individus qui doivent œuvrer à sa bonne réalisation en opposant le moins de résistance possible.

Les acquisitions du groupe Altrad sont de deux natures :

- horizontale : la nature des activités des entreprises acquises et celle du groupe Altrad sont similaires. Il s'agit d'opérations de consolidation visant à gagner des parts de marché ;
- verticale : les sociétés de service représentent des débouchés pour les sociétés industrielles du Groupe.

Sous l'angle historique, les premières acquisitions étaient de nature horizontale. Aujourd'hui, la part des acquisitions verticales devient dominante.

Pour autant, des activités connexes ne sont pas forcément synonymes de succès garanti. L'intention stratégique est d'améliorer la position concurrentielle par plusieurs biais :

- une meilleure répartition des risques ;
- le développement des compétences ;
- l'élargissement de l'offre ;
- l'accroissement des parts de marché ;
- les économies d'échelle ;
- la rationalisation des achats ;
- le développement d'un réseau de partenaires et fournisseurs solides ;
- l'internationalisation accrue ;
- la diminution de la compétition et la possibilité d'influer sur le prix de marché ;
- l'optimisation des positions du nouvel entrant par la diffusion des acquis du Groupe en termes financiers, managériaux, concurrentiels, etc.

Le principal objectif est d'accroître sa taille, ce qui nécessite de réaliser des rationalisations de coûts pertinentes et de faire travailler ensemble des équipes habituées à être concurrentes et dont les cultures peuvent diverger. Les activités étant similaires, les défis sont d'ordre organisationnel et culturel, la question étant de trouver les moyens de combler le fossé existant entre les entreprises. La problématique se résume généralement dans la capacité à réduire les difficultés du nouvel entrant, dues au changement d'environnement. Le challenge est de maîtriser l'intégration et la rationalisation des coûts afin de combiner étroitement les entreprises impliquées (spécialisation de sites, suppression d'actifs redondants, regroupement des achats, rationalisation des activités, des canaux de distribution, des forces de vente et des activités centrales, et intégration culturelle).

Les études montrent que la taille des entreprises n'est pas à elle seule un facteur explicatif de succès ou d'échec, tout comme le prix de l'acquisition : des acquisitions dont le prix est excessif peuvent créer de la valeur là où celles qui apparaissent comme de bonnes affaires n'en créent pas. La réussite d'une intégration est une combinaison de divers éléments, telles la réalisation effective de synergies et l'intégration des cultures, qui dépendent essentiellement de la qualité du management. L'intégration est une gestion du changement, voire une gestion du changement culturel. En effet, les changements à opérer peuvent aller de simples ajustements à une harmonisation et une fusion des cultures. Le rachat est toutefois une période propice aux changements car tous les acteurs l'anticipent ; il convient donc de ne pas manquer ce *momentum* postfusion au risque de voir se maintenir sur la durée les habitudes en place.

Les défis de l'intégration consistent à bâtir des convergences et à s'enrichir des différences. Les clés du succès sont la prévision et la mise en place des étapes d'intégration, le développement de compétences nouvelles et la concrétisation des synergies de coûts, de revenus alliés aux partages des compétences. La planification de l'intégration peut être décomposée en trois temps : avant l'acquisition, à court terme et à plus long terme.

### 2.3 LA PLANIFICATION DE L'INTÉGRATION AVANT L'ACQUISITION

Il s'agit en premier lieu d'avoir une vision du processus d'intégration et de la communiquer. Le type de rapprochement doit ainsi être défini, l'amplitude de l'intégration pouvant varier.

Amplitude	<i>Absorption</i>	<i>Coordination</i>	<i>Combinaison</i>	<i>Création</i>
<b>Caractéristiques</b>	L'entreprise acquise s'aligne simplement sur l'organisation, la stratégie et la culture d'Altrad, même si ces éléments peuvent être légèrement modifiés.	Les deux entreprises demeurent relativement autonomes. Les synergies se réalisent par la diminution des coûts au niveau de la rationalisation des achats ou des procédures de services centraux.	Les outils, systèmes et valeurs sont combinés afin de donner naissance à une entité plus performante.	Une nouvelle organisation est créée.
<b>Type de changement</b>	Culturel, mais uniquement pour l'entreprise achetée	Non culturel	Combinaison des cultures	Émergence d'une nouvelle culture

Mener à bien une intégration nécessite de bien connaître les points forts et faibles de l'entreprise acquise, et notamment d'avoir réalisé une *due diligence*\*. La *due diligence* permet également de réfléchir aux potentiels de synergies.

Cette étape implique fortement la Direction générale selon les principes d'exemplarité. La planification et le projet d'intégration doivent concerner également le plus grand nombre possible de collaborateurs ; cela diminue fortement le stress et le sentiment d'impuissance associés à de telles périodes. Si c'est réalisable, le nouvel organigramme doit être élaboré avant la concrétisation de l'acquisition afin que les peurs – et donc les résistances – ne se développent pas. Chaque salarié devrait pouvoir se sentir impliqué : la communication et la remontée des informations sont dès lors essentielles. Il faut éviter la fuite des éléments compétents. La communication développe

également la compréhension mutuelle et la participation accroît la motivation.

### 2.3.1 Mise en place des moyens associés à l'intégration

Une équipe dédiée au processus d'intégration est prévue, attentive à l'assimilation des cultures et à la réalisation des synergies. Elle planifie les étapes, les dirige et assure la communication interne et externe. Cela permet de poursuivre l'activité habituelle sans perdre de clients, assure la rapidité et accroît donc les chances de succès. Le cadencement de l'opération est souhaitable. Un guide d'intégration peut ainsi être publié car un processus formalisé rassure les salariés, leur offre un cadre de travail structuré et les maintient dans un état de tension positive. La formalisation n'exclut pas pour autant l'adaptation. La vitesse limite les guerres de pouvoir et l'incertitude mais, bien entendu, tous les changements ne peuvent pas survenir au même rythme. Les valeurs sont présentées mais non imposées, et leur intérêt démontré.

Durant cette phase, l'équipe d'intégration travaille de manière indépendante en collaboration avec la Direction générale pour planifier les projets et en communiquer la substance. Ultérieurement, elle assurera leur suivi par une assignation des tâches et la résolution des problèmes rencontrés. Cette équipe doit être composée de managers de talent issus des deux entreprises et éventuellement d'une personne extérieure au rôle de consultant neutre. Elle peut inclure des salariés dont les fonctions sont complémentaires : comptables, gestionnaires des ressources humaines (GRH), juristes, etc. Sa composition peut dépendre de critères de parité ou d'équité. Globalement, trois principes peuvent en effet être choisis en fonction des objectifs de l'acquisition et du type de rapprochement souhaité et défini précédemment :

- une approche de conquérant : l'acheteur impose ses managers, ses méthodes et sa culture, et donc son équipe d'intégration ;

- une approche égalitariste préservant l'égalité entre les deux entreprises. La parité est un élément facilitateur qui permet d'éviter les conflits ;
- une approche équitable axée sur le meilleur des deux entreprises. Elle semble *a priori* la plus performante mais est parfois inapplicable.

L'approche et le type d'intégration dépendent largement de la cible acquise.

L'équipe d'intégration permet de se focaliser sur l'avenir de l'intégration et l'intérêt général et non sur des intérêts individuels forcément divergents (lutte de pouvoir, hausse de rémunération, maintien de l'emploi, etc.). Il s'agit donc de savoir ce que l'on va faire, comment on va le faire, et de l'annoncer clairement. Un livret d'intégration serait à ce titre intéressant, tout comme la mise en place d'un système d'entreprise tutrice.

### 2.3.2 Processus d'analyse de la cible

Le processus d'analyse de la cible commence par une phase de collecte d'informations pertinentes et critiques. En réunir le plus grand nombre est essentiel à la réussite du processus d'acquisition. Les acquisitions peuvent échouer si les informations critiques ne sont pas accessibles.

Le groupe Altrad investit beaucoup pour acquérir les données indispensables. Seul le déploiement de compétences de haut niveau permet de poser les bonnes questions et de comprendre la marche de l'entreprise visée. C'est un travail de coulisses. Le Groupe a beaucoup à découvrir sur l'entreprise pour garantir la réussite du processus.

Dans un second temps, l'analyse des forces et faiblesses est un facteur de réussite qui permet de mesurer la cohérence et la compatibilité de la cible avec la stratégie du Groupe, d'améliorer sa capacité concurrentielle à partir des synergies possibles et d'apprécier la qualité et la fiabilité des hommes et

du management de la cible, qui porteront les efforts d'intégration.

Le processus peut s'arrêter si la qualité des hommes est questionnée. Mais c'est au Groupe de susciter l'envie et l'enthousiasme de le rejoindre. C'est un premier signe de confiance à donner.

Les questions qui se posent sont nombreuses :

- Comment introduire les produits dans la gamme ?
- Comment les équipes de management interagissent-elles ?
- Comment prendre en compte les différences culturelles ?

L'étape des *due diligences* correspond à un état des lieux. Elle permet de vérifier les points forts et faibles de la cible sur l'ensemble des plans juridique, fiscal et économique. C'est une étape cruciale pour celle-ci, qui a l'opportunité de se remettre en question et de prendre conscience de ses faiblesses.

L'objectif des *due diligences* est à plusieurs niveaux :

- arrêter les éléments de valorisation de l'entreprise. En la matière, il est fondamental d'éviter de surpayer l'acquisition et de causer des frustrations aux futurs managers ;
- permettre de fixer le juste prix. La nature de la négociation varie selon l'entreprise acquise ;
- orienter son intégration par l'éclairage de ce qu'est la cible ;
- identifier les forces (se rassurer) et les faiblesses (savoir comment et sur quoi agir) ;
- comprendre les bonnes pratiques, les identifier, les valoriser, les diffuser. C'est là une des conditions de bonne intégration de la cible ;
- corriger les handicaps éventuels et les faiblesses.

L'analyse des synergies de coûts et de revenus est importante pendant les *due diligences*. Mais le changement n'est pas toujours facile...

Aussi est-il essentiel de lever rapidement les points de réticence qui peuvent être liés à des difficultés insoupçonnées ou à des écarts de représentations, et de ne pas laisser d'ambiguïtés s'installer.

### 2.3.3 Structuration du *deal*

La structuration du *deal* est un point clé de la réussite de la dynamique. Certes, la mise en place du projet à court terme (les six premiers mois) repose, comme classiquement dans les grands groupes, sur celle de synergies de coûts et de revenus, avec une communication maîtrisée autour du projet.

Le mode de fonctionnement d'Altrad privilégie cependant une intégration dynamique qui s'adapte à chaque cas, dépassant ainsi ces problématiques.

Cette étape est donc déterminante pour la réussite de l'acquisition. Précisément, il s'agit de vérifier et de consolider le partage des valeurs du management, de structurer et de négocier l'opération en concrétisant :

- l'implication du management sur la durée, en s'assurant de la compatibilité des hommes ;
- l'adhésion à la stratégie du Groupe et à la charte de management Altrad ;
- une gouvernance et un fonctionnement à venir de la nouvelle filiale, en référence à la charte Altrad.

Le groupe Altrad possède un véritable savoir-faire dans ce domaine.

## 2.4 LA DYNAMIQUE DE L'INTÉGRATION

### 2.4.1 Reconfiguration du Groupe avec et autour des nouveaux entrants

Cette dynamique d'acquisition (en moyenne quatre entreprises par an) impose un travail de rationalisation qui peut se traduire par des restructurations diverses :

- repositionnement produit ou service ;
- regroupement de sites de production ;

- mise en place de communauté d'intérêts, par exemple sur l'assemblage et la production, etc.

Elle contraint ses acteurs (filiales, managers, collaborateurs) à une remise en question et une mise en mouvement permanentes. Seules une reconfiguration (permanente) du Groupe avec et autour des nouveaux entrants et la gestion associée des acteurs garantissent que les synergies de coût sont effectives.

L'information des collaborateurs sur le projet est déterminante car des restructurations peuvent être sévères pour bénéficier des synergies attendues.

Des entreprises naguère concurrentes peuvent ainsi devenir des sociétés sœurs. Le Groupe est attentif à ce que cela ne signifie pas perdre sa personnalité mais, au contraire, que la dynamique d'intégration soit positive et permette d'exploiter et d'optimiser des atouts naturels. Par ailleurs, intégration ne signifie pas dissolution au sein du Groupe.

Il s'agit d'acquérir une vision commune dans le cadre d'une organisation commune. Le rôle de la holding est fondamental pour une transition positive :

- conduire cette intégration et communiquer sur les points positifs ;
- faire en sorte que la nouvelle filiale se sente valorisée ;
- aider la filiale à trouver sa place au sein des *progress units*, ce qui va parfois jusqu'à l'adoption par l'ensemble du Groupe d'un savoir-faire spécifique à une nouvelle filiale.

La confrontation est à organiser pour une transition positive afin de passer à la convergence et la complémentarité. C'est là un moment difficile de la phase d'intégration.

Chacun se doit de surmonter les tensions qui naissent des arbitrages naturels en relation avec les marchés.

Il convient évidemment que les collaborateurs soient préparés à ces évolutions, parfois brutales. Le personnel ne perçoit pas

nécessairement la globalité des mécanismes et des enjeux mais il doit continuer à travailler avant d'en intégrer les avantages. La communication positive est portée par les managers de la nouvelle filiale ; il faut pour cela que ces derniers s'y retrouvent et que cette reconfiguration fasse sens.

Les collaborateurs ne sont pas toujours destinataires de la vision globale ; ils manquent de certitudes et peuvent craindre de perdre leur travail. Des restructurations consubstantielles à un esprit de conquête leur permettent de se rendre compte que le groupe Altrad progresse sans perte d'effectif.

#### 2.4.2 Spécialisation du nouvel entrant

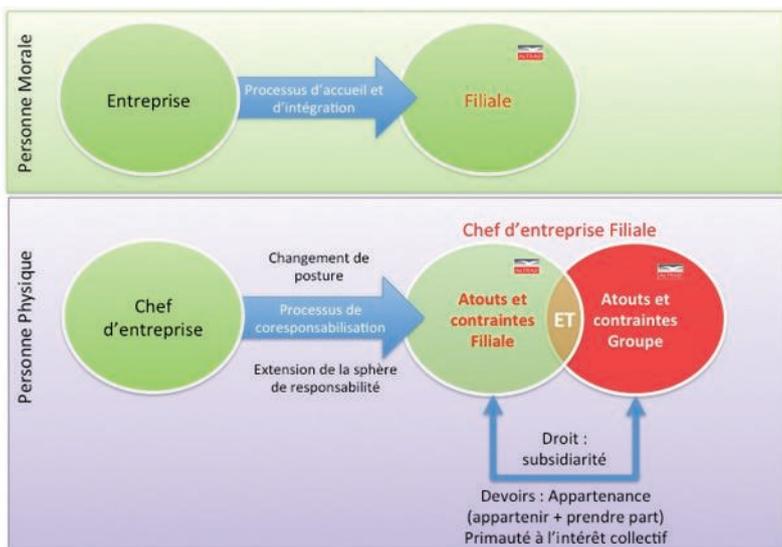
L'intégration passe par la mise aux normes du Groupe avec la volonté de cohésion et d'implication de chaque entrant, dans une culture entrepreneuriale où le principe de subsidiarité est prépondérant.

Une spécialisation de site est souvent indissociable de cette reconfiguration permanente. Elle nécessite un BFR adapté à la problématique que seules les synergies de coût rendent possible.

Ces dernières visent à atteindre les synergies de revenu qui entraînent les nouveaux entrants (spécialisation et valorisation des points forts) et l'ensemble du Groupe (reconfiguration permanente) dans une nouvelle dynamique de développement.

### 2.5 ÉVOLUTION CORRÉLATIVE DE LA SPHÈRE DE RESPONSABILITÉ DU DIRIGEANT DE FILIALE

L'accueil et l'intégration d'une filiale constituent un processus critique pour la réussite du projet d'entreprise, consubstantiel à la stratégie du Groupe. Il s'agit d'un changement profond qui touche l'ensemble du système Altrad.

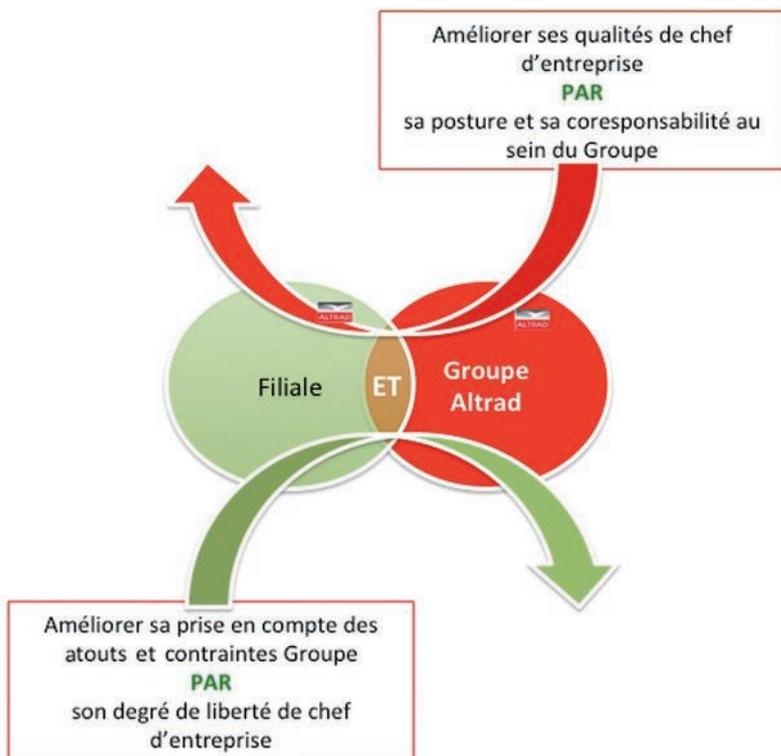


Tous les acteurs – personnes physiques ou morales – sont concernés par l'accueil et l'intégration d'une nouvelle filiale. Le Groupe en accueille quatre ou cinq par an. L'ensemble des interrelations est dès lors repensé et redessiné à court et moyen termes. D'anciens concurrents deviennent sociétés sœurs et les avantages concurrentiels passés s'estompent. Des entreprises deviennent fournisseurs obligatoires des filiales du Groupe, qui évoluent alors vers la notion de clients internes – clients captifs par définition.

Ce changement permanent s'accompagne d'un changement d'attitude du chef d'entreprise. Son nouveau statut de chef d'entreprise filiale l'amène à intégrer les atouts et les contraintes du Groupe, dans un processus de coresponsabilisation. La primauté de l'intérêt collectif (zone rouge, non négociable) comme devoir est dès lors associée au droit de subsidiarité qui est offert aux chefs d'entreprise.

L'avantage compétitif à court terme de la filiale cède la place au couple avantage compétitif à long terme de la filiale

et avantage compétitif à court terme du Groupe, dans une logique patrimoniale.



En ce sens, la notion de clients internes Groupe (ou captifs) est liée à la stratégie d'intégration verticale du Groupe, consubstantielle à la stratégie Altrad.

Il appartient au chef d'entreprise filiale de se positionner dans cet environnement en privilégiant les intérêts du Groupe, et de développer ses apprentissages dans les deux dimensions.

Il revient à chaque chef d'entreprise de contribuer au succès général non seulement à travers la gestion de ses propres

fonctions, mais aussi par sa contribution et son recours à ces activités communes (transversales ou centrales).

L'intérêt immédiat de sa propre entreprise, en termes d'avantages concurrentiels et de résultats, n'est dès lors qu'un aspect de sa contribution aux intérêts supérieurs du Groupe, à travers les résultats des entreprises sœurs et du Groupe dans sa globalité.

Ici, comme en matière de gestion interculturelle, une réflexion collective doit aboutir à l'adoption de quelques règles simples, comme :

- connaître ses marchés et ses concurrents, directs et indirects, y compris au sein du Groupe ;
- raisonner en termes de chaîne de valeur et d'avantages concurrentiels ;
- donner la priorité aux intérêts du Groupe ;
- privilégier les activités communes afin de bénéficier d'effets de synergie ;
- ne pas jalouser le succès des entreprises sœurs ou du Groupe ni leur dissimuler ses propres difficultés, mais au contraire rechercher leur aide et l'accueillir de bonne grâce ;
- cultiver l'humilité en toutes circonstances : se réjouir d'un succès mais ne jamais s'en contenter ; vivre un échec comme une épreuve pour s'améliorer.

## 2.6 LE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES ET CULTURELLES NOUVELLES

Si cette étape est atteinte, il s'agit bien de s'enrichir des différences afin d'assurer la convergence effective et d'éviter la fuite des talents. La convergence dépasse dès lors les premiers niveaux d'intégration des systèmes d'information ou de mise en commun des services administratifs et des activités de production pour atteindre la création de valeurs communes définissant la nouvelle culture. Ces valeurs doivent être clairement posées et explicitées pour être comprises par le plus grand nombre.

---

Les salariés doivent adhérer à cet ensemble de valeurs qui fait l'unité du nouveau Groupe.

Le sentiment d'appartenance au Groupe se développe, outre par les valeurs communes, par divers biais : la formation, les séminaires, les rotations de postes, les *progress units*, etc. Les meneurs du changement doivent être identifiés comme pouvant véhiculer et diffuser les nouvelles valeurs.

Le problème culturel est central : une nouvelle culture basée sur les points forts des deux entreprises doit-elle émerger, ou doit-on simplement cultiver une culture de l'ouverture, du changement et de l'acceptation des différences ?

En conclusion, plusieurs formes d'intégration lors d'une acquisition importante coexistent. Le groupe Altrad, par une série d'expériences, a construit sa propre voie en sachant qu'une intégration limitée aux deux premières étapes sans fusion des cultures est souvent problématique. Il semblerait que la culture soit une clé de la réussite à condition que l'intégration soit minutieusement préparée et, lorsque c'est possible, bien avant la fusion effective.



## Chapitre 3

# MANAGEMENT DANS L'INCERTITUDE ET LA COMPLEXITÉ

### 3.1 MANAGER LA COMPLEXITÉ

#### 3.1.1 Manager la complexité au niveau individuel

L'évolution du travail illustre le passage de l'unidimensionnalité à la multidimensionnalité : "*Homo laborius*" est un *Homo sapiens*, un humain complexe, biologique, psychologique, émotionnel, spirituel... On ne peut pas manager un être humain comme on gère une machine. Cela affecte les modes de management.

#### 3.1.2 Manager la complexité au niveau relationnel

Manager une entreprise, c'est avant tout manager une communauté d'hommes pour les faire coopérer à une œuvre commune, dans un champ de contraintes, internes et externes, très diverses.

#### 3.1.3 Manager la complexité au niveau organisationnel

La reconnaissance des spécificités – voire des antagonismes –, l'articulation de logiques différentes doivent remplacer le réflexe d'exclusion qui ampute la réalité d'une partie de sa richesse. L'organisation, système vivant, ne peut être comprise selon la même logique que celle de la machine artificielle, système inerte. Parce qu'elle est précisément un système vivant, l'entreprise

doit parvenir à mettre en place des rapports à la fois complémentaires et antagonistes. Plus l'organisation est rigide, conçue sur un mode programmatique, moins elle est efficace puisque privée de sa capacité d'adaptation stratégique.

Ces trois niveaux de management sont résumés dans le tableau suivant :

<b>Niveau de management</b>		
<b>Individuel</b>	<b>Relationnel</b>	<b>Organisationnel</b>
Accueillir l'Homme dans sa globalité et capitaliser sur son hyper complexité	Réunir une équipe performante	Penser, créer et adopter de nouvelles conceptions de l'organisation
Manager selon les personnalités : la bonne personne à la bonne place et managée de la bonne façon	Développer l'intelligence collective	Rechercher et exprimer le sens (la vision)
Comprendre les mécanismes de décision et d'action de chacun	Motiver et mobiliser : créer les conditions de l'engagement et de l'implication personnelle et collective	Informar, communiquer et partager la connaissance
Identifier les sources de motivation de chacun	Gérer le stress relationnel	Piloter l'organisation : du programme à la stratégie

Individuel	Relationnel	Organisationnel
Mettre l' <i>essentiel</i> (ce qui relève de la spiritualité, de la psychologie, du système personnel de valeurs) au cœur de l' <i>important</i> (la vie sociale et professionnelle)	Manager des équipes multiculturelles : enrichir par la diversité	Accueillir, susciter et accompagner le changement
	Oser la confiance : décentraliser et favoriser l'autonomie	Manager l'innovation

Néanmoins, comment intégrer dans les entreprises les libertés et désordres qui peuvent apporter inventivité, créativité et adaptabilité, mais qui sont potentiellement porteurs de désorganisation et donc de déclin, voire de mort ? En effet, plus une entreprise est complexe, plus elle tolère le désordre, et donc plus elle court le risque de la déstructuration.

Comment concilier cette liberté qui va de pair avec la créativité, d'une part, et cet ordre qui s'accompagne de rigidité, d'autre part ?

La solidarité vécue (et spontanée entre les membres de l'organisation) est la seule chose qui permette l'accroissement de complexité. Finalement, les réseaux informels, les résistances collaboratrices, les autonomies, les désordres sont des ingrédients nécessaires à la vitalité des entreprises<sup>1</sup>.

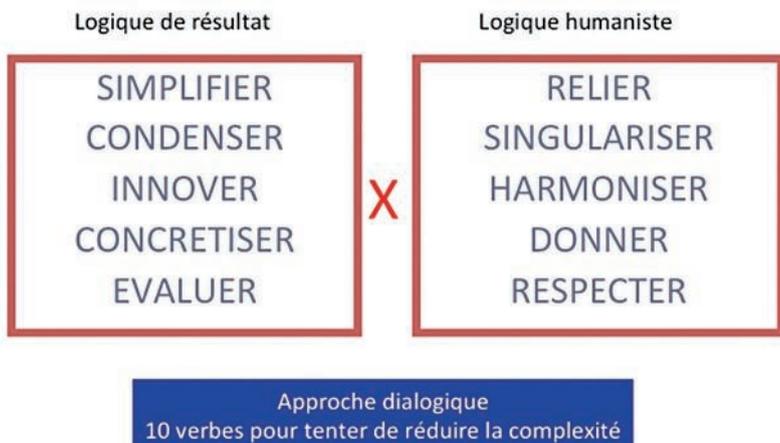
Pour assurer sa pérennité, l'organisation vivante doit pouvoir garantir son adaptation constante et tenir compte de la désorganisation de ses éléments constitutifs et de son environnement externe duquel elle dépend, par définition, en tant que système ouvert. Elle doit pouvoir être autonome.

1. Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Le Seuil, 2005.

### 3.1.4 Tenter de réduire la complexité

Logique de résultats et logique de moyens sont donc parfaitement complémentaires dans l'entreprise d'aujourd'hui : comment les concilier avec les valeurs humanistes qui sont l'ADN du groupe Altrad ?

## Pour équilibrer le comportement fonctionnaliste et humaniste



Source Jean-Claude Serres - Managitude ©

Pour permettre au Groupe de respecter ses valeurs, il convient d'équilibrer les comportements fonctionnalistes des logiques de résultats et humanistes, comme le montre le schéma proposé par Jean-Claude Serres, auteur du *Management agile ! Construire et accompagner le changement*<sup>1</sup>.

1. Jean-Claude Serres, *Le Management agile ! Construire et accompagner le changement*, Afnor, 2006.

### 3.2 DÉVELOPPER L'AGILITÉ DU GROUPE EN SON SEIN

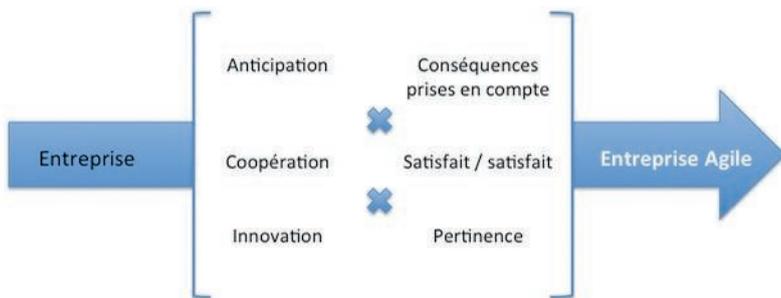
Le groupe Altrad a développé des compétences de maîtrise de la variabilité, dans une logique du temps de l'action opportune. Il fonctionne selon un principe à la fois empirique et pragmatique, érigé comme système de pensée lié à la richesse d'une vision de son dirigeant, enrichi du retour d'expérience de son histoire.

Ce système de pensée et d'action induit l'agilité nécessaire à la maîtrise du temps (*chronos*) – un des enjeux de la fin du xx<sup>e</sup> siècle consistant pour une entreprise à vaincre le temps.

Déjà en 1993, Georges Stalk et Thomas Hout, du Boston Consulting Group, annonçaient dans *Vaincre le temps*<sup>1</sup> que l'avenir appartenait à celui qui maîtrisait le temps : “La création de valeur, en utilisant le temps, comme une arme concurrentielle, passe par des stratégies permettant de retenir les clients les plus intéressants et de distancier les concurrents.” Ils concluaient en rappelant que “la direction de l'entreprise doit décider, ou bien rester spectateur de la transformation du secteur par un concurrent rapide” et que “le seul vrai choix est de prendre l'initiative de la transformation”.

La question de la maîtrise du temps prend aujourd'hui un tour nouveau. Le concept d'agilité s'impose dans le monde de l'entreprise. Pour Jérôme Barrant (Institut d'agilité des organisations de Grenoble, école de management), auteur du *Manager agile* (2006) et prix Mutations et Travail 2007, l'agilité n'est surtout pas la simple flexibilité : “L'agilité est la capacité à bouger (non pas simplement innover car de vieilles recettes peuvent redevenir pertinentes) en permanence, avec la bonne intensité, au bon moment [encore et toujours cette notion de temps, *kairos*] et de manière coordonnée tant en interne qu'en externe.”

1. Georges Stalk et Thomas Hout, *Vaincre le temps. Reconcevoir l'entreprise pour un nouveau seuil de performance*, Dunod, 2006.



Simplification de la notion d'agilité par Jérôme BARRAND

À la lecture de cette proposition, il est facile de faire le parallèle avec les modalités de fonctionnement du groupe Altrad, laissant à penser que sa maturité en termes d'agilité est excellente.

De manière pragmatique, le management agile repose sur :

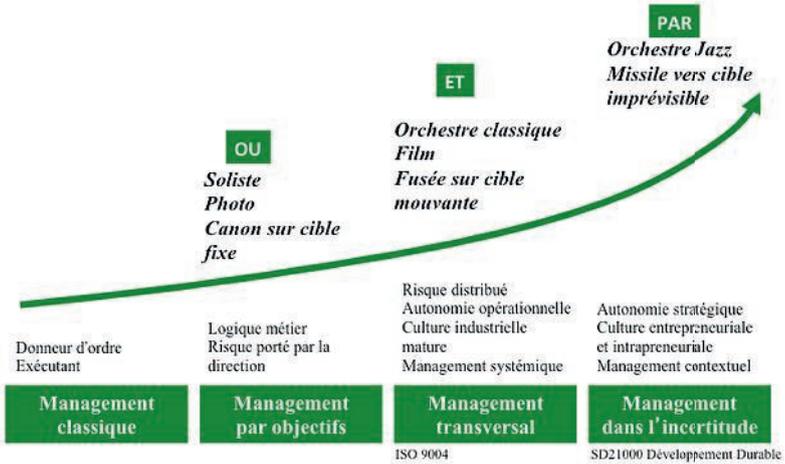
- la mise en œuvre de cycles courts d'action (deux à trois semaines), prenant en compte l'acceptation de la dimension d'incomplétude et d'autoamélioration du système ;
- la fixation de sous-projets intermédiaires, promptement menés ;
- l'autonomie des sous-projets moyennant le respect de principes prédéfinis par l'entreprise, dans une logique de management semi-directif :
  - la finalité est claire et les objectifs sont définis,
  - la profusion de ressources a disparu au profit de la créativité,
  - dans ce cadre de temps et ressources contraints, l'équipe a toute latitude sur les méthodes et moyens pour satisfaire les buts fixés.

Dans le même ordre d'idée, Jean-Claude Serres propose une évolution des pratiques du management des entreprises dans *Manager dans l'incertitude. Gestion des risques maximum !<sup>1</sup>*. Le

1. Jean-Claude Serres, *Manager dans l'incertitude. Gestion des risques maximum !*, Afnor, 2006.

niveau de maturité du management du groupe Altrad pourrait, selon ce modèle, être qualifié de “management dans l’incertitude”. Ce mode de management constitue une force pour garantir le développement durable du Groupe.

Evolution des pratiques de management



Source Jean-Claude Serres – Managitude ©



## Chapitre 4

# DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE EN ENVIRONNEMENT COMPLEXE

### 4.1 LA CONFIANCE ET LA COOPÉRATION DANS L'ENTREPRISE : UTOPIE OU INVESTISSEMENT RENTABLE ?

La coopération est l'enjeu premier de toute entreprise, le challenge étant de faire travailler ensemble des personnes différentes dans le but de concevoir, fabriquer et vendre un produit ou un service. La diversité des profils et compétences est une force mais peut également représenter un frein. La coopération et la collaboration sont indispensables, c'est un état de fait qu'il convient de faciliter afin d'éviter les conflits (phénomènes plutôt stables) et générer le phénomène assez instable de coopération. Collaboration et coopération sont toutefois deux notions différentes : la coopération concerne des tâches diverses associées à un même objectif général alors que la collaboration associe une tâche et un but communs. La coopération est à la base de toute organisation, car il est impossible de tout accomplir seul. Elle peut être seulement de nature complémentaire, c'est-à-dire qu'elle naît d'une complémentarité de compétences, le salarié apportant son savoir-faire contre une rémunération. Elle peut être communautaire grâce à un fort sentiment d'appartenance très bénéfique à l'intérêt général. Il s'agit dès lors de développer des savoirs communs et de les communiquer afin de bâtir une compétence collective, résultant de la coopération.

La compétence collective peut alors être supérieure à la somme des compétences individuelles et représenter une réelle valeur ajoutée pour le Groupe. Cette forme de coopération nécessite un investissement important de la part des salariés, un engagement affectif et moral où les trois actions – donner, recevoir et rendre – créent de forts liens sociaux. La coopération, assurant l'efficacité des collaborateurs, implique l'existence d'un puissant sentiment de confiance.

Le rôle de la confiance en économie est crucial ; les périodes de crise, s'il le fallait, illustrent cette affirmation car elles sont, avant toute chose, une perte de confiance. Dans l'entreprise, la confiance est présente au quotidien : du recrutement à la délégation de responsabilités ou à la diffusion d'informations stratégiques et financières.

La confiance, concept souvent associé à la stabilité des rapports, est difficile à générer dans un monde en perpétuel changement. Or, une insuffisance de confiance engendre des pertes d'efficacité et d'énergie aux entreprises de l'ordre de 20 à 40 %. Les bénéfices d'une confiance instaurée sont toutefois difficiles à chiffrer, mais il est certain que la confiance permet l'engagement, la coopération et la collaboration, l'envie de progresser, le dépassement collectif, la créativité, l'innovation, l'initiative, l'autonomie, le goût du résultat et la performance. Donner confiance, c'est chasser les peurs, frustrations et inhibitions afin de développer l'espoir et l'envie de réussir une performance à long terme, de bâtir un avenir commun.

#### 4.2 QU'EST-CE QUE LA CONFIANCE ?

La confiance, c'est se fier à quelqu'un ou à quelque chose, faire crédit à quelqu'un ou quelque chose. Cela revient à ne pas avoir à se méfier et demeurer dans un ressenti de sécurité. "Parole" et "confiance" sont deux mots étymologiquement liés.

Les deux notions sont essentielles dans l'entreprise et dans la vie quotidienne en général.

Un seul mot existe dans la langue française contre deux en anglais, qui marquent ainsi la différence entre les relations interpersonnelles et collectives : *trust* et *confidence*. La confiance en soi est souvent oubliée mais demeure essentielle : si le salarié doute de ses capacités, il aura des difficultés à agir en collaboration avec les autres et à être performant. Toutefois, confiance en soi n'est pas arrogance car, dans l'entreprise, l'humilité est de rigueur : sans les autres, rien n'est possible. La confiance en autrui est, à ce titre, également indispensable.

La confiance est donc verticale quand elle est destinée à la hiérarchie (ascendante) ou accordée par cette dernière (descendante). Elle est également horizontale dans le cadre d'une collaboration. Une confiance verticale accordée par la direction à ses collaborateurs permet la motivation et la prise d'initiative ; en sens inverse, elle témoigne d'une adhésion aux choix stratégiques réalisés et à la vision de l'avenir initiée par la Direction générale. Une confiance horizontale est indispensable à toute collaboration. Mais la confiance se porte également sur les outils et les objectifs : le type d'organisation, les outils de diffusion de l'information et de communication, la vision, la sécurité financière, la stratégie, etc. L'histoire du groupe Altrad, ses réussites et le fait d'avoir surmonté de nombreuses difficultés en devenant plus fort sont à même de générer légitimité et confiance. C'est fondamental, car la confiance est la clé de toute dynamique collective.

On peut mesurer cette confiance en la décomposant en plusieurs éléments :

- confiance en la parole donnée par la hiérarchie, lisibilité de cette parole, respect des engagements, clarté, qualité d'écoute, etc. ;
- confiance en la vision et en la stratégie de l'entreprise, croyance en l'avenir : sans confiance en l'avenir, il n'y a pas de projet, pas d'investissement et plus d'entreprise ;

- confiance financière : la stabilité et la solidité financières assurent la pérennité ;
- confiance en l'emploi et en l'avenir de l'entreprise : même en temps de crise, l'entreprise assure la pérennité, l'employabilité et la performance dans l'intérêt de tous ;
- fierté d'appartenance, qui résulte de la confiance et de la réussite du Groupe ;
- valorisation personnelle : le travail de chacun est important et reconnu ;
- dépassement collectif grâce à la confiance envers ses collègues, son équipe et le Groupe en général.

La confiance doit être réelle et non fondée sur le calcul ou la dissuasion. C'est un acte volontaire de courage. Celui qui donne sa confiance accepte le risque de se tromper.

La confiance est longue à instaurer et malheureusement prompte à se détériorer. Celle qui perdure est fondée sur des relations interpersonnelles fortes, sur le respect mutuel, sur la connaissance personnelle des individus, ce qui est possible au sein du groupe Altrad où la hiérarchie est limitée et où la Direction générale est disponible. La fragilité de la confiance requiert de travailler avec des personnes que l'on connaît et comprend. La confiance provient également de l'histoire du Groupe et de la vision à long terme qui y est développée, à l'inverse de beaucoup de grandes entreprises poussées par les marchés financiers à envisager uniquement des objectifs (financiers) de très court terme.

La confiance permet de libérer toutes les capacités dans la zone verte. Par ailleurs, elle a un rôle de protection, grâce aux règles de fonctionnement qui rendent possible ce grand degré de liberté, règles édictées par l'existence de la zone rouge. Les lois imposées dans la zone rouge étant limitées, leur bénéfice est largement supérieur à leur coût social.

### 4.3 ÉLÉMENTS PERMETTANT D'INSTAURER UN CLIMAT DE CONFIANCE

La confiance ne se décrète pas. Elle se fonde dans le temps grâce à la fidélité du dirigeant qui, même dans les périodes de difficultés, continue d'accorder sa confiance à ses salariés, et la confiance des salariés envers le dirigeant qui, par la vision qu'il porte, sait où il va et où il mène le Groupe. La vision doit donc être connue, comprise et maintenue sur le long terme.

La confiance est un savant couplage des intérêts et des valeurs du Groupe. Lier les personnes autour d'un intérêt commun favorise la confiance ; le destin de tous est lié au destin du Groupe. Chaque acteur doit en être conscient, partager les valeurs fondatrices du Groupe et s'investir au profit de l'intérêt général.

La confiance se développe si l'on suit les préceptes suivants :

- informer sur les objectifs : les hommes travaillant dans l'entreprise doivent en connaître le sens, ce qu'elle est et où elle va ;
- écouter, mais d'une écoute "active" ;
- renoncer aux certitudes ;
- accepter les risques et le droit à l'erreur ;
- oser la vulnérabilité ;
- parler franchement.

La confiance nécessite la vérité, la franchise, l'authenticité et l'écoute.

Des règles limitées permettent de ne pas la brimer. Chacun dispose d'une grande zone de liberté (la zone verte représente entre 80 et 95 % chez Altrad, selon les perceptions). Trop de réglementations signifierait que l'on ne s'en remettrait plus aux hommes mais au système, ce qui générerait des tensions néfastes. Les réglementations en nombre limité donnent toutefois du sens ; leur petit nombre permet l'adhésion sans contrainte et donc la confiance.

La confiance donnée favorise un cercle vertueux de confiance descendante, ascendante et horizontale ; elle s'accompagne

d'un effort de pédagogie et passe par des relations interpersonnelles fortes, l'éloignement rendant les rapports humains plus virtuels. La confiance est l'un des facteurs explicatifs de la réussite des ETI de type familial. La logique de coopération y est notamment différente. La performance naît de la pérennité des relations de confiance qui fidélisent particulièrement les salariés.

La confiance et la coopération se résument donc en quelques notions fondamentales : honnêteté, véracité, courage, tempérament, écoute, intérêt général, compassion, altruisme, stabilité dans le comportement ou intégrité.

#### 4.4 LE COÛT DE LA DÉFIANCE

La confiance est une véritable révolution qui permet l'engagement du salarié. La défiance, à l'inverse :

- bloque le fonctionnement des organisations ;
- pèse sur le climat de travail ;
- favorise le désengagement des collaborateurs ;
- crée un sentiment de malaise ;
- augmente le stress ;
- diminue la motivation et par conséquent la productivité ;
- coûte cher en termes de contrôles, etc.

L'abus de confiance peut cependant avoir des effets néfastes sur le Groupe et entre les filiales. En prenant pour exemple le cas d'une négociation fournisseurs au niveau Groupe, le fait qu'une filiale n'ait pas confiance dans les objectifs communs peut remettre en cause l'image globale du Groupe face à ses fournisseurs. Le fait de contourner les objectifs du Groupe en choisissant de faire cavalier seul et de s'adresser directement au fournisseur pour avoir une cotation identique a pour conséquence une décrédibilisation à la fois du Groupe dans son ensemble et de la filiale.

De même, le non-respect des engagements débouche sur une perte de confiance des partenaires des filiales et du Groupe. En s'engageant par exemple sur des volumes d'achat de matière cumulés au niveau Groupe, l'objectif est de pouvoir obtenir des conditions favorables. Si une des filiales ne tient pas ses engagements sur ces volumes, l'ensemble du *deal* peut être compromis et, par voie de conséquence, toucher l'ensemble des filiales qui tiendraient leurs engagements. Ce type de comportement entraîne des tensions et des répercussions économiques qui dégradent la confiance entre filiales.

Enfin, le sentiment d'injustice et de déséquilibre peut altérer la confiance mutuelle entre les acteurs de l'entreprise. Chaque intervenant a son mot à dire puisque, quelles que soient ses capacités et ses compétences, chacun contribue à l'intérêt général du Groupe. Il en va de même dans le cadre de la négociation de conditions : tous les intervenants doivent être sur un pied d'égalité, sans quoi la relation de confiance peut être affectée.

#### 4.5 L'INTÉRÊT DE LA CONFIANCE : LA CONFIANCE COMME OUTIL

À l'inverse, la confiance favorise les interactions entre les membres d'une même organisation et a de nombreux effets positifs sur les performances. Une confiance construite permet :

- d'accroître la fréquence des interactions entre les individus composant le Groupe ;
- d'augmenter la qualité des échanges d'informations ;
- de hausser le niveau d'efforts fournis ;
- d'utiliser pleinement l'ensemble des compétences ;
- de réconcilier intérêt collectif et intérêts individuels ;
- de motiver l'ensemble du personnel ;
- de prendre les risques calculés qui sont à l'origine de toute réussite ;
- d'assurer une meilleure gestion des conflits ;

- d'accroître l'engagement de tous ;
- de faciliter une communication plus ouverte.

La confiance est doublement stratégique car elle augmente conjointement la performance et la productivité et favorise le bien-être. Elle permet de concilier performances élevées et durables et satisfaction de ceux qui produisent cette richesse.

#### 4.6 L'ORGANISATION ET LES VALEURS D'ALTRAD COMME GARANTES DE LA CONFIANCE : LA CONFIANCE COMME RÉSULTAT

La confiance ne doit pas être uniquement un discours vertueux, mais une réalité qui se traduit concrètement dans l'organisation du Groupe, qui en émane. Confiance et simplicité vont de pair : ce sont les deux faces d'une manière singulière de manager dans laquelle les contrôles, les procédures et les niveaux hiérarchiques sont allégés. La hiérarchisation engendre la défiance alors qu'au contraire, une structure horizontale et matricielle développe l'autonomie, la responsabilisation et donc la confiance.

Le groupe Altrad, par le biais d'une organisation transparente, a adopté une structure matricielle et un management transverse où les hiérarchies sont inexistantes. Il se singularise par sa structure matricielle originale qui met bien évidemment fin à l'unicité du lien hiérarchique et qui intègre également l'ensemble des aspects partiellement présents dans les organisations matricielles communément rencontrées. Une division supplémentaire est ainsi retenue afin d'intégrer les produits, les fonctions, les projets et les divers marchés :

- La holding correspond aux fonctions transverses, au service des filiales et du pilotage du Groupe (comptabilité, achats, finances, ressources humaines, etc.).
- Les directeurs des filiales représentent les divisions des marchés et produits.

- Les directeurs Groupe correspondent aux produits et projets développés dans le cadre des *progress units*.

Une telle décentralisation permet la confiance *a priori* de chaque individu et développe celle au sein de l'entreprise, c'est-à-dire entre tous les individus, quelle que soit leur fonction, entre toutes les filiales, etc. Les individus sont responsabilisés et la communication est aisée.

La décentralisation des décisions est destinée à favoriser la coopération, source de confiance. Un tel système de gouvernance assure la transparence et confère notamment à chaque chef d'entreprise une grande liberté et une latitude lui permettant :

- de développer une plus grande capacité à entreprendre, à innover ;
- d'être force de proposition ;
- d'avoir confiance en lui et en l'avenir du Groupe ;
- de développer le sentiment d'appartenance, etc.

L'autonomie et la responsabilisation sont naturellement génératrices de confiance.

La confiance est inscrite dans les "gènes" du groupe Altrad puisqu'elle constitue un des fondements éthiques des valeurs prônées.

Bien entendu, cette confiance doit se concrétiser au quotidien. Elle est effective au travers de la structure matricielle et peu hiérarchisée du Groupe et également par le biais du management participatif : tout salarié est force de proposition, la direction est proche et disponible, et les *progress units* participent à l'évolution constante de l'entreprise.

Par ailleurs, cette confiance perdure si le système de rémunération est juste et équitable : le groupe Altrad s'y emploie en favorisant la part variable du revenu. En effet, la politique de rémunération du Groupe, dont la caractéristique principale est la variabilité, concerne, dans un souci d'équité, tous les salariés, qu'ils soient commerciaux, ouvriers, administratifs, chefs

d'entreprise ou cadres fonctionnels. Le but de la variabilité est d'appliquer l'une des valeurs fondatrices du Groupe selon laquelle l'intérêt général domine : si le Groupe progresse, chaque salarié progresse, il s'agit du principe gagnant-gagnant.

Cet objectif est donc double : reconnaître la performance du personnel et soutenir la stratégie du Groupe. Pour le salarié, il s'agit donc de gagner plus en travaillant mieux ! Celui-ci devient dès lors un acteur responsable, et un lien se crée entre la valeur ajoutée qu'il réalise et sa rémunération : il est reconnu et récompensé. Il s'agit de développer l'esprit de performance ainsi que la culture du résultat. Un tel fonctionnement transparent favorise la confiance mutuelle entre le Groupe et ses salariés, qui sont valorisés pour le travail accompli et reconnu.

La confiance *en* l'entreprise (et non plus *dans*) se fonde de manière réaliste : elle s'appuie en effet sur l'expérience accumulée au cours des dernières années. Ainsi, malgré la période de difficultés économiques traversée, le groupe Altrad inspire toujours confiance car il reste performant. La crédibilité du dirigeant est essentielle et pourrait difficilement être remise en cause. Associée au respect des employés et à l'équité, elle est gage de confiance. La vision et la stratégie développées par la direction sont dignes de confiance car elles ont porté le Groupe à son niveau actuel avec succès. L'entreprise continue de croître, d'engranger des bénéfices, malgré la grave crise économique actuelle.

#### 4.7 COMMENT CONCILIER LA ZONE ROUGE ET LES CONTRÔLES AVEC LA CONFIANCE ?

Confiance rime avec respect, équité et crédibilité. La confiance crée donc un lien implicite entre les individus. Elle est fragile : il suffit de la trahir et elle disparaît à jamais. Elle est accordée et se mérite. Elle se gagne et l'on se doit d'en être digne ; c'est une question de fiabilité dans l'action par rapport à ses engagements. Mais cette notion de confiance est également liée

à celles de risque, de précaution et de contrôle. Ainsi, elle n'est pas incompatible avec l'établissement de quelques règles relatives par exemple au système de recrutement, de rémunération, aux divers *reportings*.

La zone rouge y aide ; elle n'est pas – et ne doit pas être – perçue comme une contrainte.

Trop de contrôle serait générateur de défiance et les individus le percevraient à juste titre comme un manque de confiance. Le nombre de règles dans le Groupe est donc limité, chaque filiale dispose d'une grande liberté d'action. Le cas échéant, il se créerait un cadre rigide, un carcan organisationnel où le contrôle formel limiterait la liberté d'échanges des acteurs, leurs interactions et actions.

La structure du groupe Altrad et son *business model* échappent à un tel modèle : les hiérarchies sont allégées au minimum, le management est collégial et interactif, le principe d'égalité est appliqué, la liberté y est grande. Les réglementations donnent toutefois du sens ; leur petit nombre permet l'adhésion sans contrainte et donc la confiance – des règles trop nombreuses engendreraient des comportements opportunistes en dehors du carcan procédurier. Un contrôle limité permet au contraire de se protéger contre les risques et d'accroître l'efficacité globale.

La zone rouge n'est pas une contrainte mais une obligation permettant au Groupe de demeurer rentable, efficace et pérenne ; ce qui, bien entendu, est fondamental dans l'intérêt de tous. Les contrôles sont nécessaires car ils fournissent un certain nombre de points de repère essentiels qui guident les comportements coopératifs des membres du Groupe. Contrôle et confiance ne sont par conséquent pas opposés, car il s'agit ici de la confiance que les salariés accordent à leur entreprise, la confiance dans le système : les règles justement dosées sont édictées afin que l'ensemble du système fonctionne correctement.

L'ensemble des règles édictées par le Groupe ne doit donc pas être perçu comme un outil de vérification et de sanction mais davantage comme un élément de motivation producteur

d'informations sur les performances organisationnelles et générateur d'efficacité et de rentabilité. Une absence totale de contrôle générerait de fortes incertitudes, de grands risques qui se traduiraient au niveau individuel par une perte de repères et par un accroissement de la défiance. Les dispositifs de contrôle permettent d'atteindre les résultats souhaités, d'évaluer objectivement les performances et donc de rémunérer équitablement, ou encore de délimiter les responsabilités et les contributions de chacun. Les règles de la zone rouge doivent générer de la confiance car elles sont garantes de l'efficacité organisationnelle ; elles ont en effet un rôle stratégique dans l'instauration de relations inter-filiales optimales et assurent la cohérence de l'ensemble.

Le contrôle ne brime pas la liberté et la confiance dès lors qu'il est interactif, ce qui est le cas au sein du groupe Altrad où chacun peut être tour à tour contrôleur ou contrôlé. La relation de confiance perdure également si toutes les dispositions de contrôle sont portées à la connaissance de chacun, en clarifiant formellement leur intérêt et le besoin auquel elles répondent.

Contrôle et confiance ne sont donc pas incompatibles. Le succès de l'entreprise dépend d'un savant mélange de ces deux éléments : pas de confiance ou pas de contrôle nuiraient tous deux à la pérennité du Groupe.

Les clés du succès sont simples :

- choisir de croire en la confiance et commencer par soi-même ;
- toujours déclarer ses intentions et supposer que celles des autres sont positives ;
- en cas de doute, rechercher l'intention positive qui se cache derrière un mot ou un geste apparemment négatif et se défier de la culpabilité apparente ("J'étais là au mauvais moment et j'ai fait le mauvais geste.") ;
- tenir ses promesses en toute transparence, être exemplaire ;
- accorder sa confiance aux autres ;
- croire au Groupe et accepter ses règles et procédures. Les règles donnent confiance dans le fonctionnement du système ;

- par conséquent, répondre parfaitement aux attentes et demandes de la holding.

Contrôle et confiance vont de pair pour assurer un management de qualité. Accepter et adhérer à la zone rouge, c'est avoir confiance en l'entreprise. Les contrôles exercés dans ce cadre accroissent la cohérence et l'efficacité globales et génèrent cette confiance, car ils la rendent globalement plus efficace et plus rentable. Alors qu'une large zone verte correspond à la confiance dans l'entreprise, entre tous ses acteurs et notamment de la direction envers ses employés, cette confiance est source d'efficacité et de productivité individuelles. Ces deux éléments sont bien entendu compatibles et tous deux essentiels à une gestion efficace.

La question de la confiance et des contrôles est majeure, sous l'angle du rapport aux risques. Plus l'environnement est complexe et incertain, plus la place des contrôles est indissociable de la question de la confiance et de la maîtrise des risques, et à ce titre une condition de pérennité du groupe Altrad. Il ne s'agit en rien d'une remise en cause de la responsabilité et des compétences qui sont, à l'inverse, favorisées.



## Chapitre 5 RENFORCEMENT DE L'APPARTENANCE

Le terme “appartenance” recouvre deux concepts parfaitement complémentaires : dans un sens, *appartenir*, et dans l'autre, *prendre part*, à savoir s'approprier le projet de façon à en être le coconcepteur (chacun est une partie du tout, et le tout est plus que la somme des parties).

On appartient d'autant plus qu'on est partie prenante. Cela rejoint l'exigence de l'action. L'appartenance participe donc d'une dynamique alors que le sentiment d'appartenance est statique. Comment faire naître le sentiment d'appartenance ? Comment transformer le sentiment d'appartenance (statique et résultant) en appartenance (dynamique) ? Quelle dynamique de l'appartenance mettre en place ?

Il est généralement reconnu qu'une entreprise pérenne et performante est une organisation qui fait naître chez son personnel un sentiment d'appartenance élevé. Ce dernier est-il une force réelle ou une idée un peu désuète demeurée malgré tout en vogue ? Est-il réellement garant du succès de l'entreprise ? Il semblerait qu'il soit en effet indispensable car les firmes les plus performantes peuvent compter sur l'engagement indéfectible de plus de 90 % de leurs salariés alors que celles qui voient ce taux chuter à moins de 60 % connaissent de graves difficultés.

Le sentiment d'appartenance est le degré d'attachement de l'employé à l'organisation qui l'emploie. C'est un lien affectif

qui se développe sous l'effet de facteurs de gestion spécifiques et qui amène l'employé à adopter des comportements des plus bénéfiques pour l'organisation et pour lui-même. Il s'agit d'une relation affective positive qui obéit aux mêmes règles que toute relation interpersonnelle avec qui elle partage les mêmes caractéristiques – lien émotionnel, relation à long terme, relation gratifiante, lien de confiance, réciprocité, tolérance et compromis de circonstance – sans perdre un certain sens critique (positif et constructif évidemment).

### 5.1 L'INTÉRÊT D'UN FORT SENTIMENT D'APPARTENANCE

Un fort sentiment d'appartenance engendre au minimum une mobilisation importante, au mieux un engagement indéfectible des employés, ce qui accroît leur productivité et les rendements en général. Lorsque ce sentiment est élevé, le personnel est fier de travailler dans son entreprise ; il s'y sent bien, intégré, valorisé et dès lors il s'y identifie. Cette identification est l'un des facteurs essentiels de la compétitivité des entreprises car les nécessaires arbitrages entre vie privée et vie professionnelle se feront de manière équilibrée et non au détriment de la vie professionnelle. Ainsi, compétences et sentiment d'appartenance du personnel sont les deux piliers essentiels de la performance.

Dans un environnement de concurrence exacerbée, toute entreprise doit sortir du lot ; les équipements, les procédés ou les produits ne permettent que peu cette distinction, notamment dans un domaine comme celui du groupe Altrad où les innovations ne sont pas spectaculaires. Le personnel, le capital humain, fait par conséquent la différence : ses compétences et son degré d'attachement au Groupe permettent de réaliser cette distinction essentielle par rapport aux concurrents. La mobilisation du personnel est notamment un enjeu (très) important pour 96 % des entreprises d'entre 50 et 300 personnes – ce taux augmenterait même pour les grandes entreprises.

Les employés sont les ambassadeurs du Groupe et de ses marques. S'ils sont satisfaits, heureux et fiers de leur entreprise, un cercle vertueux se crée : la satisfaction du client sera plus aisément assurée et l'entreprise demeurera finalement rentable et pourra continuer à progresser. Cette affirmation est essentielle, notamment pour les commerciaux dont le sentiment d'appartenance est gage d'efficacité.

Un fort sentiment d'appartenance caractérise par ailleurs la marque employeur : l'identité atypique et attrayante de l'entreprise lui permet de se présenter sur le marché du travail de manière originale et ainsi d'attirer les talents, les compétences – et de les conserver.

L'appartenance implique une identification personnelle au Groupe. Cela signifie l'adoption des valeurs, des normes, des habitudes du Groupe ainsi que le sentiment de solidarité envers tous ceux qui en font également partie. Un fort sentiment d'appartenance au Groupe permet donc d'en respecter les normes, règles et procédures, mais également de bien comprendre et accepter la nécessaire zone rouge.

Cette adhésion est un savant mélange de sentiment d'utilité, de solidarité et de confiance au sein du Groupe. Le sentiment d'appartenance donne un sens à l'action de chacun de ses membres, au fait de ses valeurs, ses codes et son éthique, et en devient par conséquent plus performant et compétitif.

En résumé, le sentiment d'appartenance permet de se différencier par rapport à la concurrence, d'attirer les individus compétents, de motiver son personnel grâce à l'identification. Il a, par conséquent, un impact important sur le rendement au travail, la productivité, la confiance, la coopération, les perspectives d'avenir, l'assiduité au travail, la résistance au stress, l'estime de soi et l'ouverture au changement.

Un personnel identifié aime son travail et son entreprise et il s'y investit. Il fait par ailleurs confiance, et ce sentiment le rend flexible et plus enclin à accepter les changements qui lui sont proposés.

## 5.2 COMMENT DÉVELOPPER ET MAINTENIR L'APPARTENANCE AU SEIN DU GROUPE ?

De manière générale, chaque individu ressent le besoin fondamental de faire partie d'un groupe, chacun souhaite pouvoir y trouver sa place, son utilité et une certaine reconnaissance. En entreprise, les salariés ont ainsi besoin de se sentir intégrés et l'exemplarité de la direction est à ce stade essentielle : elle donne le ton, oriente, définit les valeurs et fait en sorte que l'information soit bien transmise à tous les niveaux dans les filiales. L'exemplarité suscite la confiance, et un climat de confiance est un préalable indispensable au développement d'un sentiment d'appartenance élevé.

Plus particulièrement, les facteurs de gestion responsables du développement du sentiment d'appartenance du personnel sont, par ordre décroissant d'importance : le respect, l'importance accordée au client, des tâches et responsabilités claires, un travail stimulant, une information de qualité, une gestion globale efficace du Groupe.

Le groupe Altrad attache beaucoup d'importance à la dynamique de l'appartenance. Aussi, pour la développer auprès des filiales et collaborateurs, il dispose de multiples moyens dont les plus importants sont le séminaire de fin d'année et le séminaire commercial (*cf. infra*).

### 5.2.1 Le personnel doit se sentir respecté et reconnu par ses supérieurs

La perception de respect et de considération a un impact critique sur le sentiment d'appartenance ; il s'agit donc d'un facteur incontournable. Il est en effet impossible de développer un sentiment d'appartenance élevé et de mobiliser le personnel si ce dernier ne se sent pas considéré, respecté et valorisé par ses supérieurs et par l'organisation qui l'emploie. Ce sentiment se traduit dès lors que les managers ont compris les enjeux stratégiques,

pensent avoir les moyens d'agir et agissent en conséquence, et sont valorisés et reconnus par et pour leur gestion cohérente avec les enjeux de leur entreprise. Ils pourront ainsi inspirer leurs employés par une attitude exemplaire et le management intermédiaire assurera le relais en encourageant l'ensemble du personnel. La valorisation des individus leur permet de percevoir leur contribution personnelle à la performance globale – le salarié en aimera d'autant plus son travail. Cette valorisation du travail se réalise notamment grâce aux consultations, à l'écoute et à la communication. Le groupe Altrad dispose d'un système de pilotage court, efficace, simple et réactif : son organisation matricielle, sa conception humaniste du management et son fonctionnement transparent doivent favoriser ce respect et cette valorisation du personnel.

5.2.2 La reconnaissance du travail bien fait et de l'engagement passe également par une démarche d'ouverture à l'autre et de bienveillance

La course effrénée du temps (*chronos*) peut nous amener à oublier l'autre. La somme des problèmes à affronter au quotidien fait que nous passons plus de temps à reconnaître et à nommer ce qui ne va pas plutôt qu'à considérer ce qui fonctionne... Le dirigeant se doit de rééquilibrer les choses en portant une attention particulière aux autres, en s'intéressant à eux et à leur travail. Il importe donc :

- de développer son écoute active, dans une logique du *kairos* (le temps de l'action opportune), sans reporter au lendemain l'action qui améliorera les choses ;
- de surprendre les collaborateurs en train de bien faire ;
- de les encourager et les féliciter si nécessaire.

### 5.2.3 La perception que le Groupe accorde beaucoup d'importance à la qualité des produits et au service à la clientèle

Le client doit réellement être au cœur des préoccupations. La perception que l'entreprise accorde de l'importance à la qualité de ses produits, de ses services et à la satisfaction de la clientèle contribue de façon importante au développement d'un sentiment d'appartenance élevé chez le personnel. Les employés, en effet, ont tendance à s'identifier à une organisation qui les respecte et qui respecte également ses clients. Les salariés sont fiers d'une entreprise dont le sens de l'éthique est important, dont les performances sont élevées, et qui apporte une grande satisfaction à sa clientèle. Ils sont fiers de pouvoir répondre aux attentes de leurs clients. En revanche, les commerciaux notamment n'aiment pas avoir à expliquer les incohérences ou les erreurs de l'organisation qu'ils représentent. Les enquêtes de satisfaction client menées régulièrement par le Groupe ont également une influence positive sur le sentiment d'appartenance du personnel si elles sont suivies d'effets. L'offre et la valeur du Groupe sont ainsi centrées sur le client : sécurité, facilité d'utilisation, respect des normes, délai, solidité, fiabilité, qualité du produit et de la logistique et prix compétitif. Le client est au centre du *business model* du Groupe : ses attentes orientent la production, l'innovation, le service, la logistique, la politique commerciale, etc.

### 5.2.4 Une tâche et des responsabilités claires doivent être définies et expliquées

La clarté de la tâche qu'exécute le personnel a un impact positif sur le développement du sentiment d'appartenance. La communication quant aux attentes de la direction doit être claire et précise. Les objectifs individuels doivent être intelligibles et alignés tout au long de la chaîne hiérarchique. Cette clarté permet au personnel de se sentir dès lors utile ; il ressent qu'il peut employer au mieux ses compétences au service de l'intérêt

général, et cela le valorise. Le cadre de travail est parfaitement défini, les objectifs sont explicites et les individus sont autonomes, reconnus et responsabilisés. Ils perçoivent plus aisément leur contribution à la réussite globale. La clarté des objectifs de chacun permet de diminuer fortement le stress au travail. Le sentiment d'appartenance se développe quand les managers sont disponibles, accordent un grand degré d'autonomie aux salariés, leur fixent des objectifs clairs et fournissent une information de qualité – et notamment des *feed-backs*\* précis – ; ce point est assurément à améliorer au regard des résultats de l'enquête interne.

### 5.2.5 L'existence d'une tâche stimulante est essentielle

Il est désormais admis que le travail ne sert pas uniquement à procurer un revenu aux individus : les psychologues soutiennent notamment que la réalisation de soi, c'est-à-dire la pleine utilisation de ses capacités personnelles et professionnelles, constitue un facteur important de motivation et d'équilibre psychologique. Le fait que l'employé puisse utiliser pleinement ses aptitudes et ses connaissances professionnelles et exercer son jugement contribue de façon significative au développement du sentiment d'appartenance. L'enrichissement de la tâche et l'autonomie du personnel constituent les deux points d'appui d'une stratégie qui viserait l'amélioration du sentiment d'appartenance. La zone verte développée du Groupe et la confiance accordée *a priori* responsabilisent les individus. De même, une stratégie ambitieuse rend le travail de tous stimulant et intéressant.

### 5.2.6 L'information diffusée au personnel sur les orientations, la stratégie et les activités du Groupe doit être de grande qualité

L'information sur les orientations, les projets, les réalisations et la performance économique de l'entreprise permet également de développer le sentiment d'appartenance du personnel.

L'importance de ce facteur augmente lorsque l'entreprise traverse une période difficile, source d'insécurité et de stress. Expliquer clairement la stratégie et les raisons de tout changement permet de développer la confiance en l'avenir de l'entreprise – sentiment fortement lié à celui d'appartenance. La communication des visions, axes stratégiques et missions permet au personnel de faire le lien entre la stratégie globale du Groupe et son travail quotidien : chaque tâche revêt ainsi un sens. Les managers doivent savoir communiquer la vision à long terme et la stratégie de la direction, représenter son ambition de manière claire et concrète ; il s'agit d'un management empathique et de proximité. L'enquête interne menée au sein du Groupe montre que ce point doit notamment être amélioré : en effet, 74 % des sondés estiment ne pas avoir suffisamment d'informations sur la stratégie du Groupe, tandis que 60 % qualifient de médiocre l'information obtenue sur le Groupe et n'ont par exemple aucune connaissance du nombre de filiales qui le composent.

#### 5.2.7 La perception d'efficacité dans la gestion du Groupe est importante

La perception par le personnel que l'entreprise gère bien ses ressources constitue un facteur de développement du sentiment d'appartenance. Ainsi, une entreprise soucieuse de contrôler ses coûts et d'optimiser sa productivité est susceptible de favoriser une meilleure identification de son personnel qu'une organisation laxiste. Une entreprise qui rationalise ses effectifs dans le respect de son personnel n'altère aucunement le sentiment d'appartenance de ses cadres et de ses employés. L'entreprise doit donc être capable de communiquer, en interne, clairement et régulièrement ses performances financières. Il faut pouvoir comprendre que les mesures prises servent l'intérêt général et assurent la pérennité de l'entreprise. Les décisions prises par le passé et qui ont mené le Groupe vers le succès contribuent

à donner confiance en l'entreprise et en ses dirigeants et à développer le sentiment d'appartenance.

5.2.8 La traque des doubles langages implicites dans l'entreprise est un facteur clé de succès

L'exemple du directeur de production et logistique d'une ETI fabriquant du mobilier haut de gamme est significatif. L'entreprise a investi dans des programmes ambitieux et d'adaptation de ses usines au service de ses clients (flexibilité). Les thématiques qualité sont le porte-drapeau que le directeur arbore fièrement pour rassembler et guider ses équipes, à tous les niveaux. Pourtant, la première question qu'il pose à l'opérateur qu'il rencontre dans l'atelier – "Combien en as-tu fabriqué aujourd'hui ?" – n'entre pas en résonance avec la politique qu'il promeut. La bonne question eût plutôt été : "Combien en as-tu fabriqué de bonnes [pièces] aujourd'hui ?" Il n'a pas échappé à l'opérateur que si le discours est de qualité, l'opérateur est évalué implicitement ou explicitement sur sa productivité individuelle et immédiate, potentiellement contraire à l'efficacité collective. Le monde de l'entreprise regorge de ces doubles langages explicites ou implicites. Les dirigeants du Groupe doivent veiller à ce qu'ils ne polluent pas son discours et ses objectifs. Le système doit être *poka-yoke*\* (basé sur des détrompeurs) dans ce domaine-là aussi.

En revanche, certains facteurs ne semblent pas ou peu influencer le sentiment d'appartenance :

- L'image publique de l'entreprise a un effet très limité sur le sentiment d'appartenance de ses salariés ; ne compte, en effet, que l'idée que les salariés se font de leur propre groupe et non son image publique. Investir dans le développement d'une bonne image publique n'est pas rentable en interne.
- De même, le niveau de rémunération n'a aucun effet et ne développe pas le sentiment d'appartenance. En effet, l'argent n'implique pas la loyauté, le sentiment d'appartenance n'est

pas relié à la rémunération : si un collaborateur s'estime mal rémunéré, il quittera rapidement l'entreprise, et s'il l'est correctement, cela ne signifie pas pour autant qu'il se sente intégré, utile, reconnu, estimé. Il peut ne pas avoir confiance en son entreprise et ne développer par conséquent aucun sentiment d'appartenance. Agir sur la rémunération n'est pas un levier de développement du sentiment d'appartenance et encore moins de l'appartenance.

En conclusion, le sentiment et la dynamique d'appartenance sont essentiels à la réussite du Groupe ; son management, sa structure, ses valeurs, son mode de gestion permettent de développer un fort sentiment d'appartenance du personnel. Mais ce n'est jamais un acquis : l'effort doit être continu, notamment en raison de la croissance externe du Groupe. Les nouvelles filiales doivent se sentir intégrées, et leurs salariés pouvoir développer un fort sentiment d'appartenance, ce qui passe notamment par une amélioration de la communication et des informations fournies sur le groupe Altrad.

### 5.3 LES TEMPS FORTS DE LA VIE DU GROUPE

Afin de renforcer l'appartenance au Groupe, Altrad accorde une importance particulière aux échanges entre la holding et les chefs d'entreprise, et aux échanges entre les chefs d'entreprise eux-mêmes.

Ces réunions favorisent la cohésion du Groupe, le partage de ses buts organisationnels et de ses valeurs, mais sont aussi l'occasion de faire connaissance avec les nouveaux membres.

Dans ce cadre et chaque année, quatre événements forts viennent matérialiser ces échanges : le séminaire annuel du Groupe, les comités de groupe, le séminaire commercial et les sessions budgétaires.

### 5.3.1 Le séminaire annuel

À la fin de chaque année civile, le groupe Altrad convie tous ses cadres à un séminaire de plusieurs jours sur une thématique particulière telle que le changement, la recherche de synergies, la confiance, le *business model*, etc. Ce séminaire accorde aussi une large place aux échanges culturels, notamment autour d'intervenants extérieurs invités à évoquer les sujets les plus variés touchant à l'économie, à la finance ou encore au management.

Une présentation par le président des résultats annuels du Groupe aux cadres et aux partenaires (financiers, fournisseurs, etc.) clôture le séminaire annuel.

### 5.3.2 Les comités de groupe

Lors de ces comités de deux jours qui ont lieu en mars et en juillet, les managers sont amenés à commenter les résultats et performances des premiers mois de l'exercice.

Les travaux des *progress units* sont également présentés et discutés lors de ces comités.

### 5.3.3 Le séminaire commercial

Ce séminaire rassemble les directeurs commerciaux des différentes filiales une fois par an, généralement fin août, pendant trois jours. Faisant alterner échanges autour de la stratégie commerciale du Groupe et activités sportives et ludiques, c'est un jalon essentiel dans la communication multiculturelle et la construction de valeurs communes.

### 5.3.4 Les sessions budgétaires

Le processus budgétaire intégré au projet du groupe Altrad constitue son système de pilotage.

Ainsi, lors de la construction budgétaire annuelle (juin et juillet), chaque chef d'entreprise (re)définit le projet de sa filiale

avec la holding, au travers de prévisions chiffrées. Chaque budget est associé à un responsable selon le principe “un homme, un budget”, en vertu duquel la maîtrise d’un budget définit à la fois une part de pouvoir et une part de responsabilité vis-à-vis des résultats.

## Chapitre 6 PARTAGE DES VALEURS

### 6.1 DÉFINITION ET IMPORTANCE DES VALEURS DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE

Le thème des valeurs est largement répandu dans le domaine entrepreneurial ; un grand nombre d'entreprises communiquent désormais sur leurs valeurs fondatrices et plus généralement sur leur éthique. Définir ce terme n'est pourtant pas aisé, notamment en raison d'une certaine polysémie. La définition du dictionnaire à retenir lorsqu'on évoque les valeurs d'une entreprise serait "ce qui est posé comme vrai, beau, bien et sert de référence, de principe moral". Cette définition s'applique en premier lieu aux valeurs individuelles ; mais l'entreprise étant une somme d'individus, l'emploi du terme "valeur" s'est étendu au domaine du management. Sa signification explique pourquoi il est souvent associé à celui d'"éthique".

Les valeurs seraient une sorte de balise commune, de chemin à suivre, afin de permettre à l'entreprise de prospérer et aux individus qui la composent de s'épanouir. Les valeurs d'un groupe sont une manière commune d'aborder les problèmes, les difficultés, et une façon de travailler ensemble à l'obtention d'un objectif partagé. Elles portent sur l'ambition de l'entreprise, sa vision, son métier, sa conception des relations entre collaborateurs, l'image qu'elle souhaite véhiculer, sa vision des

relations avec tous les partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, investisseurs, etc.), les qualités humaines partagées... Les valeurs ont pour objectifs de guider le comportement quotidien des collaborateurs et de donner un sens et un cadre à la mise en œuvre des projets d'un Groupe. Au niveau individuel, les valeurs sont le moteur d'action des êtres humains, les principes sur lesquels chacun aligne ses actions ; il en est de même pour les entreprises.

À des valeurs différentes correspondent par conséquent des styles de gestion et de management divers et propres à chaque entreprise. Il est intéressant de s'interroger fréquemment sur ces valeurs, car elles évoluent et se construisent au fil du temps et de l'histoire de l'entreprise. Parfois, elles sont remises en cause. Elles doivent par conséquent être communiquées, explicitées, partagées et vécues par tous dans l'entreprise.

Plusieurs raisons sont souvent invoquées pour expliquer l'importance des valeurs d'une entreprise :

- Elles renforceraient le sens et la cohérence nécessaires à la pérennité de l'activité de l'entreprise.
- Ce seraient des ressources pour piloter l'entreprise. À l'image de semences, il faut les planter et les entretenir afin qu'elles prospèrent.
- Elles seraient source de progrès.
- Elles apparaîtraient comme un atout en période d'instabilité ou de crise économique.
- Elles augmenteraient la motivation des salariés, etc.

Les entreprises qui réussissent savent définir leur mission, leurs valeurs ainsi que leurs principes. Porteuse d'efficacité, la formalisation des valeurs semble ainsi être un vecteur de réussite. Les valeurs permettent de communiquer l'état d'esprit, le socle commun ; elles représentent un facteur de stabilité et les repères nécessaires à l'engagement total de tous les membres d'une même organisation. Mettre en place des valeurs reviendrait à ajouter de la valeur à son entreprise ; ainsi, la définition et la communication des valeurs :

- expliquent et clarifient les buts et motivations qui permettent à l'entreprise de grandir et d'atteindre ses objectifs ;

- permettent de la rendre crédible aux yeux de ses partenaires (clients, personnel, fournisseurs, investisseurs, etc.) ;
- en affirment l'identité propre sur un marché très concurrentiel.

En interne, les valeurs conduisent les salariés à s'investir pleinement, toujours rechercher l'amélioration, apprendre et progresser, être productifs et motivés, ressentir un sentiment d'appartenance et favoriser la cohésion.

Il s'agit là d'un tableau idéal, car la communication qui entoure les valeurs doit être vraie et basée sur le vécu et l'histoire de l'entreprise ; sinon, la désillusion et la perte de confiance seront grandes aussi bien en interne qu'avec les partenaires extérieurs. Nombre de conflits ou de problèmes au sein de l'entreprise ont pour origine des valeurs non partagées. Nombre de malaises de collaborateurs sont à rattacher à des conflits de valeurs ou à des écarts de représentation sur la profondeur attendue des valeurs de référence.

En somme, réfléchir sur les valeurs de son entreprise est toujours une action payante.

## 6.2 LA DIFFUSION DES VALEURS PAR LES MANAGERS

Le groupe Altrad, après plus d'un quart de siècle d'existence, est devenu un acteur majeur dans son domaine. Cette position de référence représente un atout et une fierté mais accroît également les exigences et les responsabilités. Cette réussite se base sur une histoire singulière et des valeurs fortes portées par son président et partagées par l'ensemble des salariés – valeurs qui fondent et renforcent également l'image et la notoriété du Groupe.

Ces valeurs sont essentiellement des qualités humaines. Elles constituent donc des objectifs motivants à garder à l'esprit en permanence et se concrétisent au quotidien.

Elles se traduisent par exemple par une politique de rémunération innovante et singulière, et sont donc une réalité dans

la vie du groupe Altrad, dont l'organisation matricielle et le nombre réduit de niveaux hiérarchiques confèrent une grande liberté d'action à tous les salariés. Le *business model* intègre également l'ensemble de ces valeurs comme le fonctionnement au quotidien illustré par la zone verte.

Plus spécifiquement, pour les managers, cela implique de partager et de porter l'ensemble de ces valeurs mais également d'adhérer au *business model*, de le défendre et de proposer des idées visant à l'améliorer et le valoriser.

La réussite du Groupe et sa solidité en période de crise se sont fondées sur ce *business model* qu'il convient d'appliquer, défendre et expliquer. En cas de restructuration, le manager doit communiquer et expliquer l'intérêt des rationalisations pour la survie du Groupe. Ses talents de communicant sont alors décisifs. Les fondements du *business model* à respecter s'organisent autour de trois axes principaux :

- l'offre et la valeur client centrées sur celui-ci : sécurité, facilité d'utilisation, respect des normes, délai, solidité, fiabilité, qualité du produit et de la logistique, et prix compétitif. Le client est véritablement au centre du *business model*, ses attentes orientent la production, l'innovation, le service, la logistique, la politique commerciale, etc. ;
- le système de réalisation basé sur les compétences techniques et la force de vente : maîtrise des coûts, usine polyvalente, effets de synergie, force de négociation, flexibilité, production *low cost*, réseau de commercialisation diversifié, leadership par croissance externe, recherche permanente d'amélioration (*progress units*), etc. ;
- un système de pilotage court, efficace, simple et réactif : organisation matricielle, conception humaniste, fonctionnement transparent.

Le manager d'Altrad doit comprendre l'environnement du Groupe, qu'il soit macroéconomique ou immédiat et interne.

Cette réflexion lui permet d'étudier et surtout d'expliquer les changements que le Groupe doit opérer. L'anticipation est également fondamentale, la survie de l'entreprise en dépend. Les succès passés ne doivent pas laisser penser que tout est acquis et que rien ne peut affecter le Groupe. Afin de conforter sa position de leader, le groupe Altrad doit continuer à s'adapter et à progresser dans l'intérêt de ses membres. Le manager joue donc un rôle clé dans un environnement mouvant, son aptitude à évoluer est fondamentale, tout comme ses capacités à faire comprendre la nécessité des changements auprès de ses équipes.

L'anticipation des modifications environnementales est également importante afin de fonder la vision stratégique des entreprises du groupe Altrad. La vision doit être ambitieuse mais réalisable pour générer du progrès. Elle a permis l'incroyable construction du Groupe et fondera son avenir. Le manager d'Altrad est ambitieux, il travaille à l'intérêt commun et au grand avenir du Groupe. La vision permet de définir sa stratégie selon trois axes :

- conquête et croissance ;
- intégration et valorisation ;
- coopération.

Afin de concilier l'ensemble des objectifs, le manager doit accepter la zone rouge, l'appliquer et en expliquer l'intérêt. Il s'agit essentiellement des règles, des valeurs, des procédures et des délais. Si les décisions sont imposées par la direction, il convient d'en expliquer l'intérêt et les raisons tout en gardant à l'esprit que la majorité des décisions émane plutôt de la zone verte.

Le manager doit parallèlement favoriser la prise d'initiative dans la zone verte en mettant en avant le fait qu'elle est bien plus importante que la zone rouge : la coopération domine les relations au sein du groupe Altrad. Le manager doit valoriser cette zone verte qui génère des initiatives et de la créativité. Pour

cela, en faisant en sorte que la confiance et le respect mutuel dominant les relations entre les membres de l'organisation. Il doit lui-même faire preuve d'exemplarité.

L'ensemble de ces prérogatives nécessite une bonne connaissance de la psychologie des différents acteurs afin de fédérer les membres de l'organisation et éviter les résistances. Cette connaissance des acteurs permet de renforcer l'efficacité du *Supply chain management*\* d'Altrad. Le manager doit allier nombre de qualités : écoute, fermeté, empathie, générosité, ouverture d'esprit, sens du devoir et de l'intérêt commun, respect des règles et valeurs, grande capacité de travail, implication, responsabilités, sens des initiatives, etc. Il doit croire en l'avenir du groupe Altrad.

### 6.3 RENFORCER LES VALEURS DU GROUPE

La confiance vient généralement du haut management. Si le dirigeant accorde sa confiance et accepte une part de risque et d'erreur, chaque salarié sera amené à l'imiter. Il s'agit une fois de plus du principe d'exemplarité essentiel dans l'entreprise. Il en va de même au sujet de l'intégrité et de la loyauté.

La liberté est garantie par l'organisation matricielle du Groupe, le faible nombre de niveaux hiérarchiques et une zone verte hypertrophiée (la zone rouge assurant la cohérence et le bon fonctionnement d'ensemble). Elle est renforcée par la possibilité d'une communication directe et aisée, empathique et basée sur une disponibilité physique, et une communication active, avec la Direction générale du Groupe ainsi qu'avec l'ensemble de ses *tops managers* ; il s'agit d'une singularité Altrad peu partagée dans l'univers de l'entreprise.

La conception humaniste est une réalité à préserver ; elle est confirmée par le fait que le groupe Altrad soit une ETI, non cotée en bourse. C'est un réel avantage, tout comme le respect

des différences culturelles qui nous enrichissent sans cesse. La culture du changement et la vision de l'avenir doivent appartenir à tous et motiver chacun.

Le travail d'équipe peut être ainsi défini : c'est la résultante de l'ensemble des forces qui agissent sur les membres pour les faire rester dans le Groupe, pour les inciter à participer et à coopérer, pour les rendre solidaires. Une même motivation et une identité d'objectifs, jointes à la confiance mutuelle, à la confiance dans le Groupe et dans son organisation, s'expriment, à son niveau, par la cohésion. Le potentiel d'un groupe de travail est supérieur à la somme des compétences personnelles des individus ; renforcer la cohésion et l'esprit d'équipe permet d'obtenir de grands résultats pour le Groupe.

Le manager encadre une équipe et non une somme d'individualités. Il doit ainsi :

- identifier et communiquer la finalité de l'équipe et sa raison d'être ainsi que les actions qui en découlent et les relations qui s'y nouent ;
- développer un climat de confiance partagée ;
- créer un sentiment d'appartenance, d'unité, de solidarité et de cohésion ;
- souligner le rôle et la cohérence de l'équipe au sein du Groupe ;
- être attentif aux aspects psychologiques et aux richesses et complémentarités de chaque membre ;
- créer des conditions de travail harmonieuses et sereines.

Une fois que l'esprit d'équipe s'est développé, il s'agit rarement d'un acquis. Il convient dès lors de prévenir une éventuelle dégradation de cet état d'esprit par quelques questions :

- Quels éléments endogènes ou exogènes peuvent déstabiliser l'équipe de travail ? Quels en sont les objectifs ?
- Quelles sont les situations à risques ?

- Comment éviter une accumulation de petites erreurs menant à la démotivation et à la perte de cohésion et d'intérêt pour le Groupe ?
- Comment les valeurs du Groupe peuvent-elles induire un maintien et un accroissement de cet esprit d'équipe ?

## PARTIE III

# UNE ORGANISATION EN MOUVEMENT

*L'organisation est une machine à maximiser les forces humaines.*

PETER FERDINAND DRUCKER (1909-2005)

Théoricien américain du management né en Autriche, il est à l'origine de nombreux concepts utilisés dans le monde de l'entreprise, comme l'esprit d'entreprise et l'innovation systématique.

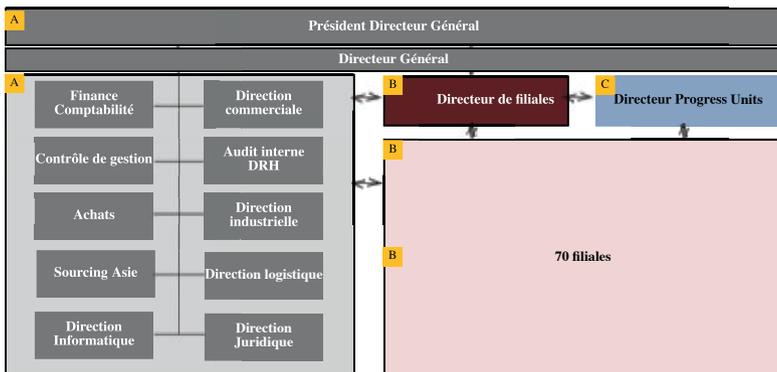


# Chapitre 1

## L'ORGANISATION MATRICIELLE DU GROUPE ALTRAD

### 1.1 L'ORGANISATION MATRICIELLE CHOISIE PAR LE GROUPE

Afin que ses valeurs et principes soient une réalité et se concrétisent au jour le jour, le groupe Altrad a adopté une structure matricielle et un management transverse où les hiérarchies sont inexistantes.



Habituellement, les organisations matricielles se déclinent selon les divisions suivantes :

- produits et fonctions ;
- projets et fonctions ;

- marchés et produits ;
- mixte : marchés et produits et fonctions.

Le groupe Altrad se singularise par sa structure matricielle originale qui met bien évidemment fin à l'unicité du lien hiérarchique mais qui intègre également l'ensemble des aspects partiellement présents dans les organisations matricielles proposées ci-dessus. Une division supplémentaire est ainsi retenue afin d'intégrer les produits, les fonctions, les projets et les divers marchés :

- La holding correspond aux fonctions (Comptabilité/Consolidation, Achats, Finances, Ressources humaines, etc.).
- Les directeurs des filiales représentent les divisions des marchés et produits.
- Les directeurs Groupe correspondent aux produits et projets développés dans le cadre des *progress units*.

Cette structure présente de nombreux avantages :

- une maîtrise des processus de travail par une meilleure synergie et interactivité entre filiales ;
- une optimisation de la productivité, une harmonisation et une amélioration des pratiques par l'application du principe de subsidiarité, une forme de polyvalence interne ;
- une communication allégée et plus efficace ;
- une taille humaine favorisant de meilleures relations ;
- la capitalisation de l'expérience du Groupe.

Les responsabilités sont décentralisées, ce qui accroît la réactivité, stimule la création et l'inventivité. Les prises de décisions sont plus rapides et l'information circule plus aisément. Dans un contexte économique mouvant et instable, le management transverse apporte de la souplesse à l'organisation, permet la flexibilité et l'adaptation constantes et favorise l'intelligence collective et l'innovation.

Ce type d'organisation surprend car il ne correspond pas à ce que véhicule l'inconscient collectif, qui impose l'idée d'une hiérarchie obligatoire, archétypale en matière de culture d'entreprise.

Cette flexibilité, cette réactivité et cette souplesse permettent d'accroître la satisfaction des clients et de diminuer les coûts grâce, entre autres choses, aux synergies, aux économies d'échelle et aux mutualisations des moyens et des compétences.

Elles permettent également de diminuer les incohérences et de renforcer l'esprit d'équipe, notamment en raison d'un partage des responsabilités et d'un sens accru des initiatives. Toutes les fonctions de l'entreprise se combinent et se complètent afin d'atteindre un objectif commun, et ce dans l'intérêt de tous.

Le système est dès lors fiabilisé, lisible et sans lourdeur. La structure est adaptative, évolutive et intégrative. Des fonctions, des *progress units*, de nouvelles filiales peuvent être intégrées à l'infini : l'organisation demeure viable, fonctionnelle, efficace et pérenne.

## 1.2 LES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT DE LA STRUCTURE MATRICIELLE DU GROUPE

Comme toute structure matricielle, celle qui a été ainsi forgée renonce au principe de l'unité de commandement, mais subdivise la structure hiérarchique en deux branches. Le directeur de la production de bétonnières de Belle a donc, en quelque sorte, deux supérieurs hiérarchiques directs : le chef d'entreprise de Belle et le directeur (Groupe) responsable de la *progress unit* chargée de la production de bétonnières, tous deux d'une importance et d'une autorité équivalentes (ainsi que les responsables des *progress units* provisoires). Seuls, au sommet de la structure, les chefs d'entreprise et les directeurs (Groupe) ont un unique supérieur hiérarchique : le directeur général du Groupe.

Chaque membre du personnel ne répond pas pour autant systématiquement à deux lignes hiérarchiques parallèles – celle de son entreprise et celle de la direction interentreprises. Les “cases” de la structure matricielle, en effet, ne sont pas toutes opérationnelles, chaque division du Groupe n’étant pas forcément partie prenante de toutes les activités concernées par l’une ou l’autre *progress unit*. Ainsi, tout membre du personnel dont aucune *progress unit* ne concerne la spécialité ne dépend que de la ligne hiérarchique traditionnelle de l’entreprise.

En cela, la structure matricielle du groupe Altrad s’écarte en fait du modèle classique pour se rapprocher plutôt d’une de ses variantes, étudiée par Mintzberg et Sire sous le nom d’“adhocratie entrepreneuriale”. Parce que cette structure originale est plus flexible qu’une structure matricielle théorique, elle a pu être adaptée aux besoins réels du Groupe. Elle permet surtout, dans le cadre des discussions au sein des *progress units*, de mettre en place une gestion en réseau et d’assurer une meilleure répartition des activités de la chaîne de valeur entre les entreprises du Groupe. En outre, elle est également adaptative, évolutive et intégrative : qu’une *progress unit* disparaisse, son rôle étant accompli, ou qu’une autre (permanente ou provisoire) apparaisse nécessaire, la suppression ou l’ajout d’une ligne *progress unit* à la configuration du Groupe ne bouleversera pas la cohérence de la structure matricielle. De même, que le Groupe reprenne une nouvelle entreprise ou qu’il décide de fusionner deux de ses filiales, une colonne “Entreprise” sera simplement ajoutée à la structure matricielle ou supprimée (c’est-à-dire que les responsables de la nouvelle entreprise, selon ses activités, se joindront aux *progress units* existantes).

L’analogie est en fait complète avec un échafaudage : ancrée en long et en large au sol même du Groupe (de par ses entreprises comme de par la gamme de ses activités), jointe par le sommet à travers la responsabilité globale vis-à-vis du Groupe (incarquée par la Direction générale), la structure entière est de

surcroît entretoisée par le fait que ses filières de responsabilité passent par les mêmes hommes, en leur double capacité de responsables d'entreprise et de membres ou directeurs de *progress unit*. Et cela favorise encore la gestion en réseau dont tous les avantages pour un groupe ont été évoqués : un directeur peut en effet, après réflexion, dans le cadre de la *progress unit* qu'il coordonne, modifier la répartition des éléments de la chaîne de valeur qui le concernent entre les pays, les zones et, bien sûr, les entreprises.

Enfin, comme le souligne fort justement John K. Galbraith : “Le concept d'une double autorité n'a rien d'étrange : presque tout le monde a été élevé dans la structure familiale, qui est à double autorité !”

Si le groupe Altrad venait à développer ses activités dans plusieurs aires régionales à forte spécificité, il pourrait toujours envisager, à l'instar du groupe Dow Corning par exemple, de développer son actuelle structure bidimensionnelle vers une matrice à trois dimensions – par entreprises, par *progress units* et par blocs régionaux – avec sa triple filière hiérarchique – chef d'entreprise, directeur (Groupe) et responsable régional. Mais il ne s'agit à l'heure actuelle que d'une hypothèse d'évolution organisationnelle.

### 1.3 LES PRINCIPES DE CORESPONSABILITÉ DES ACTEURS DU GROUPE

Dans cette structure matricielle qui concilie harmonieusement la spécialisation fonctionnelle et l'intégration des entreprises au sein du groupe Altrad, les directeurs (Groupe) – ainsi que les responsables de *progress unit*, de groupes de projet – et les chefs d'entreprise sont coresponsables vis-à-vis de l'ensemble du Groupe de la réalisation des objectifs qu'il s'est fixés. Tout comme le chef d'entreprise l'est pour son entreprise à travers

son action en son sein et ses résultats, le directeur d'une *progress unit* est responsable des avancées dues aux interconnexions, aux synergies, à la coordination des entreprises et à l'intégration des nouvelles venues. Il est jugé selon les économies d'échelle, d'apprentissage et d'expérience dont profiteront les entreprises prises séparément et le Groupe tout entier, et un système de récompenses est prévu pour lui-même et les membres de la *progress unit*.

Quant au risque d'émergence de conflits de personnes – souvent présenté comme la limite de ce type de configuration –, il est en fait réduit plutôt qu'accru du fait de l'existence des *progress units*, lieux de créativité, d'échanges et de dialogues, qui permettent au contraire d'anticiper ou de résoudre d'éventuels conflits par la négociation. Par ailleurs, ces organes interentreprises regroupent précisément, y compris au rang de directeurs (Groupe), les chefs d'entreprise ou leurs représentants.

La structure matricielle – c'est un de ses avantages majeurs – n'interdit pas les adaptations. De fait, la plupart des entreprises ou groupes qui ont adopté cette configuration l'ont en partie modifiée ou complétée selon leurs besoins en empruntant à d'autres formes, par exemple la structure fonctionnelle ou la départementalisation par client ; à Altrad, partant de la forme théorique, a été adoptée une structure mixte par entreprise et par activité plus conforme aux besoins spécifiques du Groupe.

La comparaison de nombreux organigrammes révèle que certaines activités de la chaîne de valeur (notamment celles que Porter regroupe sous le nom d'"infrastructure" – comptabilité, finance, contrôle de gestion, etc. – et celles qu'il y ajoute au titre des interconnexions entre plusieurs unités d'une organisation – service juridique et gestion des ressources humaines) sont souvent rattachées directement à la Direction générale. La configuration matricielle aurait dès lors pu être étendue à toutes les fonctions de l'entreprise, en créant des *progress units* en comptabilité, en contrôle de gestion ou encore en

ressources humaines. Toutefois, selon de nombreux spécialistes, la structure matricielle nécessite des organes de conseils et de contrôle externes, donc indépendants des couples chef d'entreprise-directeur (Groupe).

C'est pourquoi des directions fonctionnelles, rattachées directement au directeur général du Groupe, ont été créées. En cas de conflits entre un chef d'entreprise et un directeur Groupe non résolus au sein de la *progress unit* – première instance de dialogue destinée à les anticiper et à les résoudre –, l'une ou plusieurs de ces directions fonctionnelles instruiront le dossier, proposeront leur médiation et des mesures acceptables par tous, avant que le directeur général ne soit appelé à trancher.

Même si l'organigramme ne traduit pas l'intégralité de l'organisation réelle d'une entreprise, *a fortiori* d'un groupe, de nombreux travaux de recherche laissent penser que c'est un élément favorable à la performance : en formalisant la structure, il pousse les dirigeants à la réflexion organisationnelle et à une meilleure définition des missions et responsabilités en son sein.

#### 1.4 LA DYNAMIQUE DE CETTE ORGANISATION

Le groupe Altrad a mis en place et fait évoluer son organisation au fil du temps en fonction de sa taille et des caps structurels à passer, de la complexité de son environnement et d'une nécessité corrélative et impérieuse d'agilité.

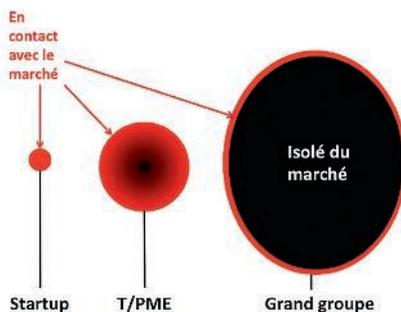
L'évolution continue de ces facteurs internes et externes le contraint à faire vivre cette organisation en prévenant toute rigidification, à favoriser la dynamique d'une organisation en mouvement, avec des rôles évolutifs des *progress units* et des directions fonctionnelles.

Plus le groupe Altrad grandit, plus il se doit d'être agile pour éviter de perdre le contact avec ses marchés.

Pour prendre une analogie avec la géométrie de base, c'est une question de surface de contact et d'échanges avec l'environnement.

Une sphère, en grandissant, voit son volume croître en fonction du cube du rayon, quand sa surface croît avec le carré : plus le volume de la sphère augmente, plus la part de sa surface d'échange diminue. Selon ce modèle, un organisme vivant perdrait progressivement sa capacité à s'oxygéner...

Le schéma suivant illustre de manière simple cette notion de surface d'échange (source : M1 Innovation, Institut d'administration des entreprises [IAE], Grenoble, cours de Didier Bernard).



C'est la raison pour laquelle

le Groupe a choisi des modalités de fonctionnement agiles :

- une holding de faible taille ;
- le respect des diversités des filiales, au contact avec leurs marchés, sans contrainte normative de la part du Groupe ;
- les principes de décentralisation et de subsidiarité, liés au respect de l'entrepreneuriat et favorisant une position forte de la filiale dans (au contact de) son environnement ;
- une organisation évolutive, servie par une structure matricielle agile et reconfigurable en permanence.

En effet, si le principe d'une structure matricielle agile est intangible et à vivre comme un système vivant, il est ouvert, et toutes les composantes de ce système sont en mouvement.

Cette organisation repose sur les principes suivants :

- la recherche permanente de l'efficacité opérationnelle. L'organisation est un moyen, elle n'est pas une fin en soi. Elle n'a de logique que par la recherche d'efficacité opérationnelle ;

- une approche dialogique non cartésienne, où s'équilibrent logiques de résultats *et* de moyens et comportements fonctionnalistes et humanistes ;
- le refus *a priori* de tout ce qui pourrait rigidifier le fonctionnement du Groupe, à commencer par la densification de la holding.



## Chapitre 2

### LA HOLDING : COHÉSION ET SYNERGIE

La trentaine de membres s'organisent autour de pôles de compétences nommés "directions fonctionnelles du Groupe" : Direction financière, Direction commerciale, Direction comptable, Direction du Contrôle de gestion, etc. Le système de management est transversal et réellement déhiérarchisé, car tous les membres de la holding sont sous l'autorité directe de la Direction générale. Il n'existe par ailleurs pas d'organigramme hiérarchique positionnant les membres les uns par rapport aux autres.

La holding a pour rôle d'assurer la cohésion, l'efficacité et la rentabilité de l'ensemble du Groupe. Elle véhicule, promeut et met en application les valeurs et la stratégie portées par la Direction générale. Pour cela, elle soutient et accompagne chaque manager dans ses missions ; ses domaines d'intervention sont donc multiples et représentés par chaque direction fonctionnelle.

Son objectif principal est de favoriser la création des conditions d'une croissance optimale pour le Groupe, de rendre chaque société plus performante. Elle travaille pour défendre et appliquer l'une des valeurs essentielles, à savoir la supériorité de l'intérêt collectif du Groupe sur les intérêts individuels. Aucun conflit d'intérêt ne devant exister (ou persister) entre les salariés et le Groupe, l'objectif central de la holding est de

faire conjointement progresser et se développer le Groupe, les entreprises et les hommes qui le composent.

Le management du groupe Altrad étant participatif, la holding définit avec la Direction générale les principaux axes de la stratégie globale du Groupe à court, moyen et long termes. Elle permet la mise en application de cette stratégie en corrélation avec la vision à long terme du Groupe.

La holding diffuse, explique la stratégie et veille à sa bonne mise en œuvre. Cela exige une implication forte ainsi qu'une interaction et une communication optimale permanentes entre ses membres et les filiales opérationnelles. Les membres de la holding représentent donc la Direction générale. La communication est directe et simple en raison de l'absence de niveaux hiérarchiques.

Chaque membre de la holding a ainsi le droit et le devoir d'exercer des actions de management direct sur les filiales, selon ses compétences particulières.

## 2.1 RÔLES ET DEVOIRS DE LA HOLDING

### 2.1.1 Définir, diffuser et appliquer la stratégie globale du Groupe au sein du réseau de filiales

La stratégie globale du Groupe permet d'assurer la cohérence d'ensemble, de pérenniser son activité et d'assurer sa rentabilité.

### 2.1.2 Assurer le contrôle budgétaire et mesurer la performance

La holding exerce un contrôle sur les résultats réalisés par les filiales. Périodiquement (généralement tous les mois), elle procède à la consolidation et à l'analyse des données qui remontent des filiales. Elle apprécie ainsi les écarts entre les prévisions et les réalisations et préconise des actions correctrices le cas échéant. Par ce contrôle budgétaire, elle mesure les performances individuelles (de chaque filiale) et collectives (au niveau du Groupe).

Le groupe Altrad a, dans ce but, mis en place un certain nombre de procédures permettant de faciliter le travail de la holding et assurant la cohérence et l'efficacité de l'ensemble du Groupe. Ces procédures (*cf. infra*) imposent un cadre de travail aux responsables opérationnels et doivent impérativement être respectées. Il appartient donc aux membres de la holding d'exercer un contrôle sur la bonne application de ces procédures au sein des filiales. Cependant, cette mission de contrôle se réalise sans nuire à la prise d'initiative attendue de la part de chaque directeur de filiale.

### 2.1.3 Mettre en place des actions correctrices

La notion seule de contrôle de la performance ne se suffit pas à elle-même. L'action de la holding doit aller au-delà, c'est-à-dire vers la mise en place d'actions correctrices. La comparaison des prévisions et des réalisations permet de déclencher immédiatement des actions pour réduire les écarts les plus significatifs. Un écart relatif aux ventes conduit par exemple à des mesures commerciales, un écart concernant le taux horaire engendre des actions industrielles, un écart sur les frais généraux induit des économies, etc. Cela exige une vigilance permanente de la part des membres de la holding, qui doivent veiller aux réalisations des filiales et être à même de proposer les meilleures actions correctrices dans les plus brefs délais. De cette réactivité et de ces propositions dépendra l'optimisation de l'atteinte des objectifs. Il est évident que la holding devra contrôler la bonne mise en œuvre des actions correctrices préconisées avec fermeté et diplomatie.

### 2.1.4 Aider quotidiennement les filiales par un support technique

Les différentes directions fonctionnelles du Groupe assurent également, dans leurs domaines de compétence respectifs, une fonction de support technique. Ce dernier porte donc sur

différents aspects ; les membres de la holding sont les interlocuteurs privilégiés des filiales dans leurs domaines de compétence. Ils doivent ainsi répondre aux différentes demandes provenant des filiales avec un maximum de réactivité et de pertinence. Dans le même esprit, la notion de réactivité doit également s'appliquer aux filiales, et les remontées d'informations demandées s'effectuer aux moments prévus.

#### 2.1.5 Concevoir et mettre en œuvre les projets transversaux

Il s'agit ici d'appliquer un principe fondateur du Groupe : la remise en question perpétuelle. L'activité et la performance des filiales faisant l'objet d'une veille permanente, des projets transversaux peuvent être nécessaires. La holding participe à leur élaboration et les met en œuvre. Ces projets peuvent s'articuler autour de thèmes précis tels que les restructurations (industrielles, commerciales, etc.) ou encore l'optimisation de fonction (Logistique, Gestion de flotte automobile, etc.). Le but de ces projets transversaux est de créer les conditions d'une croissance maximale, toujours dans l'intérêt général du Groupe.

#### 2.1.6 Appliquer la stratégie de croissance externe

Le développement du groupe Altrad depuis sa création s'est axé autour de sa stratégie de croissance externe, dans laquelle les membres de la holding ont un rôle important à jouer. Cette dernière participe en amont à l'étude des cibles sélectionnées dans le cadre d'audits d'acquisitions : elle procède ainsi à des visites de sites et mène de nombreuses analyses. Une fois la cible acquise par le Groupe, la holding a pour rôle d'intégrer la nouvelle filiale au sein du Groupe. Ce travail d'intégration se matérialise par des interventions des membres de la holding directement dans les nouvelles filiales, afin de diffuser la philosophie et la stratégie du Groupe et de présenter les différentes normes et procédures en vigueur. Dans ce cas encore, des qualités de pédagogie, de diplomatie et d'exemplarité sont exigées

de la part des membres de la holding afin que l'intégration des sociétés entrantes se déroule pour le mieux et concrétise les synergies.

### 2.1.7 Rechercher des synergies et manager les *progress units*

Leur utilité a maintes fois été démontrée et les résultats obtenus par chacune d'entre elles sont plus que satisfaisants. L'objectif essentiel des *progress units* est de rechercher des synergies, de créer du lien et d'assurer la cohésion au sein du réseau de filiales du Groupe. Elles assurent par ailleurs un rôle d'accélérateur de l'intégration pour les filiales (bonnes pratiques de la nouvelle filiale valorisées, participation des filiales aux travaux de groupe, etc.). Si les *progress units* regroupent des membres des filiales et de la holding, c'est à cette dernière qu'il appartient d'animer ce réseau, de le faire vivre au quotidien et d'en mesurer la performance. Ce travail de coordination et d'animation au niveau central apparaît comme indispensable afin que le réseau de *progress units* puisse fonctionner au mieux et atteindre les objectifs escomptés.

Cette organisation permet d'importants et fréquents échanges multilatéraux d'informations, de savoir-faire ou encore de méthodes au sein de la culture Altrad. Une communication à sens unique du haut vers le bas conduirait de toute évidence à l'échec. Le bon déroulement du projet d'entreprise passe par la fonction d'animation de la holding. Celle-ci permet de diffuser et de s'assurer de la correcte mise en œuvre de la stratégie définie par la Direction générale. La compétence et la performance ne découlent que d'un travail d'équipe et d'une association de savoirs ; la coordination permet de créer des synergies entre les filiales et la holding et entre les filiales elles-mêmes. Le travail de la holding est essentiellement qualitatif, la récolte d'informations étant définie dans le cadre de la zone rouge, et les membres de la holding vérifient la fiabilité et la régularité de

ces informations, les performances, et interviennent si besoin est. Peu de personnel est donc nécessaire – un excès serait même contre-productif.

## 2.2 RÈGLES ET PROCÉDURES DÉFINIES PAR LA HOLDING

Ainsi, la holding fonctionne efficacement car elle a mis en place un certain nombre de règles et de procédures imposées au manager de chaque filiale dans le cadre de la zone rouge. Celles-ci sont indispensables afin de structurer, piloter et contrôler le bon fonctionnement du groupe Altrad.

Voici un rappel – non exhaustif – des règles du Groupe. Les membres de la holding représentent la Direction générale et donc le président Mohed Altrad. Leurs demandes doivent donc être traitées avec respect. Cela sous-entend de la part de l'ensemble des acteurs du Groupe :

- de respecter les choix pris par la Direction générale, qui sont des décisions établies pour l'intérêt du Groupe ;
- d'appliquer les procédures du Groupe ;
- de respecter les délais impartis dans toutes les demandes faites par la holding ;
- d'envoyer des informations complètes et de bonne qualité qui ne nécessitent pas de demandes complémentaires ;
- de respecter et faire respecter par les équipes les règles comptables du Groupe.

À ces règles générales correspondent un certain nombre de procédures qu'il est formellement obligatoire de respecter au sein du groupe Altrad :

- recrutement (contrat à durée indéterminée [CDI], contrat à durée déterminée [CDD], intérimaires et stagiaires) ;
- augmentation de salaire et octroi de prime ;
- investissement et *leasing*\* ;

- BFR (seuils de crédits clients autorisés, délais clients et fournisseurs, procédure de recouvrement) ;
- procédure budgétaire ;
- validation des paiements fournisseurs ;
- frais de déplacement ;
- les différents *reportings* Groupe et leurs délais.

Rappelons que la validation de toutes ces procédures doit être faite par la holding ou la Direction générale. La procédure mise en place pour les investissements peut être citée à titre d'illustration. En effet, chacun sait qu'un budget d'investissement est alloué lors de la phase budgétaire. Cependant, la procédure d'investissement implique une validation par la Direction générale de chaque investissement au cours de l'exercice. Cela peut sembler contraignant, déresponsabilisant, mais cette procédure a bel et bien un réel intérêt dans la vie du Groupe. En effet, outre le fait de savoir comment est utilisé le budget investissement, cette validation permet de s'assurer que le Groupe peut réaliser cet investissement en vérifiant la disponibilité des moyens, la non-dégradation des ratios financiers, et en s'assurant de la pertinence et du retour sur investissement.

La mise en place et la bonne application des règles et procédures du Groupe peuvent parfois être perçues comme des contraintes ; cependant, il faut rappeler qu'en son sein, il convient de privilégier l'intérêt commun à l'intérêt individuel. Ces règles et procédures permettent au Groupe de répondre à ses propres contraintes qui peuvent être à plusieurs niveaux : comptable, fiscal, légal, social ou financier. Le groupe Altrad a donc mis en place cette structure ainsi que ces règles et procédures pour respecter ses propres contraintes – externes comme internes –, et notamment ses ratios financiers, ses délais de communication et autres déclarations, mais aussi pour répondre à ses problématiques d'endettement et de besoin de trésorerie afin, entre autres, de pouvoir financer sa croissance

(croissance externe mais également investissements). Cette zone rouge permet à la holding de se consacrer à un travail essentiellement qualitatif tout en octroyant une grande liberté aux chefs d'entreprise.

### Chapitre 3

## LES *PROGRESS UNITS* :

## SYNERGIE ET AMÉLIORATION CONTINUE

Un véritable management collégial et interactif ne saurait évidemment se résumer à une combinaison de DPPO, de procédures communes et de réunions périodiques, aussi précieux qu'en soit l'effet d'impulsion et de dynamisme. C'est que dans un groupe comme Altrad, la culture entrepreneuriale prédomine sur la culture de gestion : le bien-gérer ne suffit pas, il importe d'entreprendre, d'innover, de prendre des risques ; l'engagement sur des objectifs, le respect des procédures et des budgets et la transparence vis-à-vis des entreprises sœurs, bien qu'indispensables et effectivement assurés, ne constituent pas un outillage à toute épreuve pour l'évolution d'un groupe de plus en plus ouvert sur le monde, comprenant son lot d'opportunités à saisir mais aussi de menaces à affronter.

La grande expérience internationale du groupe Altrad a rapidement permis de relever certaines différences essentielles entre divers marchés, qui appellent dès lors un traitement spécifique. Il a ainsi été découvert, par exemple, des disparités de coûts de production d'une ampleur insoupçonnée, donnant à certains pays à bas salaires un avantage compétitif de nature à remettre en cause tout l'intérêt économique d'une robotisation. De surcroît, l'immense potentiel de certains marchés, au regard desquels le marché français, ou même européen, peut paraître d'une étroitesse dérisoire, autorise à un acteur implanté sur ces

marchés un niveau d'activité et des économies d'échelle considérables, accentuant encore l'effet des bas salaires à nos dépens. Face à de tels défis, il faut dès lors renforcer les économies d'échelle – voire les compenser, là où la production d'Altrad n'est pas la plus forte du marché – par des effets d'apprentissage (accroissement de la productivité grâce au savoir-faire, à la maîtrise des processus, etc.), mettant à profit une expérience solide pour devancer les concurrents actuels et futurs, comme le suggère le Boston Consulting Group.

Le monde a beaucoup changé et changera plus encore dans les prochaines décennies. Cette nouvelle donne impose à un groupe comme Altrad, au-delà de la bonne gestion assurée par ses procédures acquises, de profiter de sa position de leader sur de nombreux marchés pour consolider ses forces et contenir l'arrivée éventuelle de nouveaux entrants, par exemple en inventant de nouvelles approches, des méthodes d'optimisation des compétences et toute une gamme de techniques propres à augmenter sa valeur ajoutée, ou en se distinguant par l'innovation, les services et la qualité de l'offre face aux propositions plus basiques des futurs concurrents à bas prix.

### 3.1 LA GESTION EN RÉSEAU

Le point de départ de cette réflexion était que le groupe Altrad n'échapperait pas à la concurrence mondiale par les prix : si rien n'était fait, il ne pourrait y avoir de survie sans délocaliser, sans restructurer en profondeur – avec les conséquences sociales désastreuses que l'on devine. À ce scénario que vivent nombre d'entreprises dans des secteurs à fort coefficient de main-d'œuvre, il est toutefois possible d'imaginer une solution alternative, qui consiste à tirer profit de toutes les forces des entités du Groupe à travers une stratégie de gestion en réseau axée sur la flexibilité, la réactivité et la recherche de synergies.

Il se trouve que l'ancienne configuration du groupe Altrad n'était déjà pas très éloignée d'une organisation en réseau dynamique, laquelle repose classiquement sur des relations d'échanges entre des acteurs (les entreprises du Groupe) mettant à disposition leurs compétences distinctives en vue de les articuler avec celles d'autres acteurs sous le regard d'un coordinateur – la Direction générale et les services transversaux du Groupe.

Une telle organisation se traduit généralement par une réduction des coûts : les entreprises du réseau jouissent d'un avantage par rapport aux fournisseurs externes, les coûts de transaction inhérents à la recherche des prix adéquats, à la négociation, à l'élaboration de contrats séparés pour chaque transaction et à leur suivi étant moindres entre deux membres du réseau qu'entre un acheteur et un fournisseur sans lien.

Mais l'organisation du groupe Altrad en un réseau dynamique intragroupe a eu de surcroît des effets inattendus des spécialistes familiers des réseaux hors groupe. Là où un sous-traitant ou fournisseur externe, en cas de problème, peut refuser d'en assumer les conséquences financières, voire profiter de la situation pour augmenter ses tarifs, la gestion en réseau réduit le risque de voir une entreprise se détourner d'une entreprise sœur au nom du rapport solidaire et responsable qui les relie – à moins bien sûr que celle-ci, malgré tous les transferts de savoir-faire possible au sein du réseau Groupe, ne soit réellement pas compétitive ; mais même dans ce cas où il faut se tourner vers un fournisseur extérieur, l'expérience d'une entité du Groupe en matière d'approvisionnement profitera à toutes les autres, puisqu'elle leur fera bénéficier des bonnes relations établies avec le nouveau fournisseur – auquel le Groupe proposera peut-être ultérieurement d'intégrer le réseau dynamique. L'expérience a permis d'identifier trois types de réseaux :

- le réseau intragroupe, composé de toutes les entités du Groupe (filiales, départements fonctionnels, sites de production et de commercialisation) ;

- le réseau hors groupe, comprenant tous les partenaires extérieurs (fournisseurs de composants, matières, etc. ; producteurs et assembleurs ; distributeurs ; établissements financiers ; entreprises de logistique...)
- le réseau global, regroupant les deux premiers.

Par-dessus tout, il s'est avéré que la réduction des coûts n'était pas l'objectif en soi d'une gestion en réseau, mais plutôt un moyen d'assurer sa survie face à une vive concurrence par les prix et de se différencier par un investissement dans la qualité et l'innovation en valorisant les compétences distinctives de ses divers acteurs.

La gestion en réseau supposait donc d'établir une meilleure coordination entre les bureaux d'études que comportent la plupart des entreprises du Groupe, mais aussi les départements commerciaux, voire les ateliers de production – tous lieux où des concepteurs recherchent des produits et des procédés innovants ou repèrent des opportunités nouvelles.

Notons ici que la centralisation est aussi éloignée de l'esprit d'un travail en réseau que le monopole l'est de la saine concurrence : coordination n'est pas synonyme de regroupement de telle ou telle activité en une nouvelle unité spécialisée. Même intervenant sur un même domaine, le travail en réseau ne vise ni à résorber les équipes, ni à les mettre en concurrence, mais bien à harmoniser leur travail dans une ambiance dynamique d'émulation. S'il peut être recommandable, à terme, de renoncer à certains doublons entre entreprises pour des raisons de compétitivité, tout redéploiement des ressources ne doit être décidé qu'après une analyse approfondie des compétences distinctives des entreprises, car il est essentiel de ne laisser échapper ni une force, ni une compétence, ni un savoir-faire portés par l'une des entreprises du Groupe. D'où le choix du groupe Altrad de se doter plutôt de *progress units* interentreprises et intrafonctionnelles.

---

### 3.2 UNE INNOVATION MANAGÉRIALE : LES *PROGRESS UNITS*

Le groupe Altrad s'est doté depuis plusieurs années d'un outil de management complémentaire : des groupes de travail appelés *progress units*. Ils ont pour objet de travailler sur des thématiques déterminées afin d'exploiter au mieux les éventuelles synergies existant entre les sociétés du Groupe.

Le but d'une *progress unit* est de comparer les expériences, les compétences, les savoir-faire, les *best practices*, et de proposer des mesures pour accroître la compétitivité du Groupe, pour réduire les coûts, pour stimuler l'innovation et pour accélérer sa diffusion au sein du réseau Altrad.

Le rôle d'une *progress unit* est également de réfléchir sur les aspects de croissance organique du Groupe : croissance du chiffre d'affaires, avec augmentation du volume des ventes et des prix (et/ou hausse du niveau de qualité), et réflexion sur le développement de nouveaux marchés et de nouveaux produits.

Des *progress units* peuvent être créées pour régler des problématiques temporaires lorsque, par exemple, la Direction générale constate les pertes récurrentes de chiffre d'affaires d'une filiale, les diminutions de marge et de rentabilité. La nouvelle *progress unit*, dirigée par un directeur Groupe, se concentre sur le problème de la société en cause. Une équipe est alors mobilisée ; elle est chargée dans un premier temps de faire un constat (audit de la situation existante), d'analyser et d'identifier les causes des dysfonctionnements, et d'élaborer et de mettre en place des plans d'action qui permettront de résoudre les problèmes.

Les *progress units* intègrent aussi dans leur démarche une dimension prospective, en ayant notamment des réflexions sur l'avenir du Groupe à court, moyen et long termes. Elles doivent être force de proposition et d'anticipation sur des sujets stratégiques concernant le Groupe (restructurations industrielles et commerciales, optimisation de fonctions, croissance externe,

etc.). Ainsi, les décisions n'émanent pas uniquement de la Direction générale et le management est réellement participatif. Les *progress units* proposent des changements visant à l'amélioration continue.

Au sein du groupe Altrad coexistent deux catégories de *progress units* :

- celles destinées à étudier un projet ponctuel : elles ont une durée de vie limitée et disparaissent à la réalisation complète du projet ;
- celles qui se caractérisent par leur continuité, leur permanence et leur transversalité : elles sont animées par des directeurs Groupe qui ont un pouvoir hiérarchique comparable à celui des chefs d'entreprise.

En conséquence, chaque *progress unit* est coordonnée par un responsable, chef de projet ou directeur Groupe selon qu'elle est provisoire ou permanente. Son rôle est d'organiser des réunions périodiques, d'établir pour chacune d'elles un ordre du jour précis, de communiquer les informations à tous les membres du Groupe, d'animer les réunions et d'en faire le procès-verbal.

Le directeur Groupe ou le chef de projet doit insuffler l'envie d'innover, d'entreprendre à tous les membres de sa *progress unit*. De ses capacités d'animateur dépend le succès ou l'échec de la *progress unit* dont il a accepté la responsabilité. Le travail de cette dernière est apprécié sur la base des progrès, des résultats, des performances, des gains de productivité et de compétitivité réalisés. Le succès d'une *progress unit* dépend de la participation active de ses membres, de leur créativité et de leur enthousiasme mais aussi des capacités de son responsable à l'animer. Il revient donc au directeur Groupe ou au chef de projet la responsabilité de réussir, de créer les conditions permettant d'optimiser la chaîne de valeur du groupe Altrad. La transversalité dans le

Groupe est ainsi assurée par les membres de la holding et les différentes *progress units*.

Certaines *progress units* gèrent des problèmes au quotidien, d'autres s'interrogent sur des problématiques particulières qui peuvent être temporaires ou non, mais toutes ont un objectif commun qui est l'amélioration continue, valeur centrale dans le groupe Altrad.

Afin de couvrir les différents domaines d'activité du Groupe et de répondre à des besoins identifiés, il peut être décidé à tout moment de créer une nouvelle *progress unit*. La Direction générale, une direction fonctionnelle appartenant à l'état-major, un chef d'entreprise et le conseil d'administration du Groupe peuvent être à l'origine d'une telle procédure de création. Toutefois, une *progress unit* existante peut de sa propre initiative se saisir d'une problématique si elle considère que celle-ci nuit aux intérêts du Groupe. Dans les deux cas, elle devra obtenir l'accord de la Direction générale avant de commencer son travail de recherche et d'intégrer un nouveau thème dans son plan de travail.

### 3.3 ÉVOLUTION DES *PROGRESS UNITS*

Depuis la création des *progress units*, le groupe Altrad possède un bon retour d'expérience de leur fonctionnement et de leur efficacité opérationnelle :

- Les sujets d'ordre généraux ne marchent pas toujours très bien.
- Le nombre de filiales lié à la forte évolution du périmètre du Groupe rend le fonctionnement de certaines *progress units* assez lourd.

Le niveau de maturité des *progress units* met en évidence la nécessité de ne se réunir que pour un objectif dont les résultats

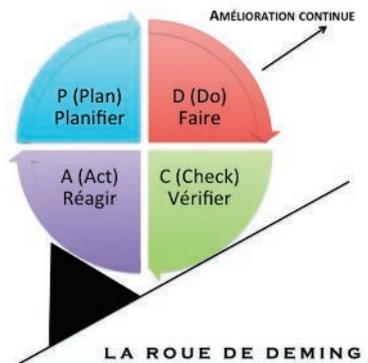
mesurables seront tangibles et rapides, dans une logique de fonctionnement agile. Efficacité, dynamisme et effectivité sont ainsi visés.

Le Groupe a, dès lors, parfois substitué à un fonctionnement en *progress units* des structures plus légères (en nombre, en durée et en choix de thématique), autoorganisées, en mode “projet agile” avec recherche de résultats, rapides (cycles courts) et partageables.

### 3.4 L'AMÉLIORATION CONTINUE COMME VALEUR

Dans un environnement changeant et turbulent, l'entreprise doit constamment s'adapter, innover et se transformer. Il s'agit de se réinventer afin d'assurer sa pérennité ; en effet, la durée de vie moyenne d'une entreprise n'est que de trente ans. Les firmes qui dépassent cette durée, qui survivent et prospèrent ont su adopter une ouverture d'esprit, se transformer et évoluer de manière continue. Elles ont su accroître leurs connaissances dans tous les domaines, notamment par le biais de techniques d'amélioration continue tels la veille ou le *benchmarking\** (cf. *infra*). Ces méthodes permettent à l'entreprise de se réinventer continuellement et d'être en avance sur la concurrence – investir tous les domaines de connaissance engendre de la créativité et de l'invention et donc une position concurrentielle avantageuse.

Le groupe Altrad inscrit le changement permanent au cœur de ses valeurs ; mettre en pratique cette valeur de progrès implique une remise en question permanente et l'application de techniques permettant l'amélioration continue selon le principe suivant de la roue de Deming\*.



Quatre étapes se succèdent et forment le cercle vertueux appelé PDCA (pour *Plan, Do, Check* et *Act*) :

- *Plan* : préparer, planifier ce que l'on va réaliser et définir les objectifs, la façon de les atteindre ;
- *Do* : développer, réaliser, mettre en œuvre, former et exécuter ;
- *Check* : contrôler et vérifier que les objectifs visés sont atteints, sinon évaluer le problème ;
- *Act* : agir, ajuster et réagir pour obtenir un résultat stable et ne pas revenir aux situations passées.

À chaque tour de roue, l'entreprise gravit la pente des améliorations de manière durable.

Par ailleurs, le Groupe a intégré les réflexions issues de la méthode Six Sigma, développée en 1986 par Motorola. Celle-ci repose sur les notions de client, processus et mesure, et s'appuie en particulier sur :

- les attentes mesurables du client (CTQ – *Critical to Quality*) ;
- des mesures fiables de la performance du processus métier de l'entreprise par rapport à ses attentes ;
- des outils statistiques pour analyser les causes sources influant sur la performance ;
- des solutions attaquant ces causes sources ;
- des outils pour contrôler que les solutions ont bien l'impact escompté sur la performance.

La méthode se base ainsi sur cinq étapes que l'on retrouve dans le sigle DMAIC : *Define, Measure, Analyze, Improve, Control*, soit "définir, mesurer, analyser, améliorer, contrôler".

Chaque étape possède des outils différents qui sont regroupés dans une démarche cohérente. Typiquement, la gamme d'outils utilisés dans chacune des phases est la suivante<sup>1</sup> :

- *Define* : voix du client, Sipoc (*Supplier Input Process Output Customer* – cartographie des processus)... ;

1. Cette liste n'est pas exhaustive.

- *Measure* : analyse de systèmes de mesure (gage R&R\*, linéarité, etc.), capacités, diagramme d'Ishikawa\*... ;
- *Analyze* : cartographie détaillée des processus, tests d'hypothèses, plans d'expérience... ;
- *Improve* : plans d'expérience, Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (Amdec\*), *poka-yoke*... ;
- *Control* : plans d'expérience, maîtrise statistique des procédés (MSP)...



### Six Sigma DMAIC



Les objectifs pour l'entreprise sont de se doter d'actions mesurables et efficaces, de satisfaire ses clients, d'impliquer les équipes et bien souvent d'améliorer son image.

### 3.5 LE *BENCHMARKING*

Le *benchmarking* est l'étude et l'analyse des techniques de gestion et des modes d'organisation pratiqués par ailleurs afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. Il s'agit d'appliquer le principe de subsidiarité cher au groupe Altrad.

Le processus de recherche est continu ; l'analyse comparative permet d'adapter et d'implanter les meilleures pratiques dans un but d'amélioration des performances.

Le *benchmarking* peut être mené de diverses manières :

- interne : entre services, entre entreprises du Groupe ;
- compétitive : comparaison avec les concurrents directs ;
- fonctionnelle : comparaison avec des services ou départements externes ;
- horizontale : concernant les processus ou méthodes de travail, les produits ou innovations ;
- stratégique, etc.

Le *benchmarking* interne est une des priorités du Groupe. La méthodologie est simple :

- planifier : identifier les sujets à traiter, sélectionner les partenaires et déterminer les moyens de collecte des informations nécessaires ;
- analyser : déterminer les écarts entre les pratiques du Groupe et celles des autres afin de projeter et imaginer un niveau de performance souhaité ;
- intégrer : communiquer les résultats obtenus et établir les actions à mener et les objectifs fonctionnels ;
- agir : élaborer un plan d'action, démarrer les actions spécifiques et les évaluer afin de généraliser l'innovation.

Il s'agit bien d'implanter une amélioration continue selon le principe de la roue de Deming (*cf. supra*) – principe de changement continu inscrit au cœur du management du groupe Altrad.

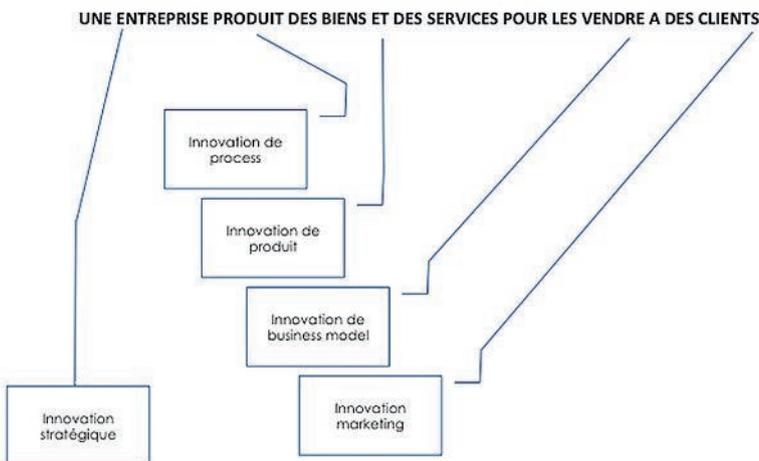


## Chapitre 4 L'INNOVATION DANS LE GROUPE

### 4.1 DÉFINIR L'INNOVATION

Selon l'Insee, "l'innovation est un changement significatif de nature technique, commerciale, organisationnelle, structurelle ou de logique relationnelle et sociale ayant un impact sensible sur l'activité de l'entreprise ainsi que sur son environnement concurrentiel".

## A quoi s'applique l'innovation ?



L'innovation est donc multiple, elle peut concerner de nombreux aspects de la vie d'un groupe :

- de nouveaux produits ;
- de nouveaux services (service après-vente, information des clients, logistique...) ;
- de nouvelles méthodes de travail, d'administration, de gouvernance ou de vente (en ligne par exemple) ;
- une nouvelle organisation (adoption d'un type de gestion de production différent...) ;
- de nouveaux procédés (marketing) ;
- une gestion des ressources humaines élargie (formation du personnel, embauche d'experts ou de chercheurs...) ;
- de nouveaux marchés (à rechercher et à conquérir) ;
- des outils de production innovants (automatisation, recherche de qualité...).

Il s'agit de mettre en œuvre un procédé ou un produit nouveau (bien ou service) en vue de conquérir un marché ou dans le but d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Les exemples sont nombreux : nouveaux services proposés aux clients, substitution d'une matière première par une autre plus performante, service de commandes en ligne, amélioration de la circulation de l'information dans l'entreprise, etc. L'innovation n'est pas uniquement technologique et, par conséquent, beaucoup d'entreprises innovent sans le savoir ; l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) en fournit ainsi plusieurs définitions :

- innovations technologiques : “la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés” ;
- innovations technologiques de procédés : “la mise au point/l'adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées” ;

- innovations non technologiques de produits ou de procédés : “elle peut faire intervenir des changements affectant, séparément ou simultanément, les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail”. Dans ce dernier cas, l’innovation est dite “sociale” car les changements concernent la gestion des ressources humaines.

De plus, les innovations sont d’une double nature. Elles peuvent tout d’abord être radicales : ce sont les innovations de dépassement, de rupture, car elles franchissent la frontière des connaissances techniques existantes (innovations de procédés) ou élargissent la gamme des produits ou services offerts (innovations de produits). De telles innovations accroissent la productivité de l’entreprise mais également la productivité globale car elles se diffusent dans l’ensemble du tissu économique. Par exemple, l’invention de la photographie numérique qui a, en quelques années, mis à mal le marché de la photographie argentique.

Les innovations peuvent être par ailleurs incrémentales, de rattrapage, continues : il s’agit alors d’introduire dans le Groupe des équipements ou composants nouveaux que l’entreprise n’aurait pas mis au point elle-même ou encore des améliorations de produits existant par ailleurs sur le marché, chez les concurrents notamment. Ce type d’innovation est également important car il permet au Groupe de demeurer concurrentiel et de suivre l’évolution du marché.

#### 4.2 LES ENJEUX DE L’INNOVATION

Il est légitime de se demander pourquoi le groupe Altrad aurait besoin d’innover alors qu’il fabrique et commercialise des produits utilisés depuis des décennies, notamment par le secteur du BTP, et qu’il est leader dans de nombreux domaines. Mais l’innovation est fondamentale si le Groupe souhaite continuer à progresser et à demeurer performant.

De manière générale, l'intérêt de l'innovation est de créer un avantage concurrentiel. L'innovation est la clé de la compétitivité. L'environnement actuel est très mouvant, la concurrence y est de plus en plus globale et les centres de profit se délocalisent vers des pays où le coût du travail est faible, les réglementations plus souples, etc. La concurrence est exacerbée et, dans un tel contexte, les entreprises doivent maintenir et améliorer leur compétitivité et leurs performances. Innover est devenu une nécessité absolue – ne pas le faire reviendrait à ne plus s'adapter à l'évolution de l'environnement, du marché et de la concurrence. L'innovation doit être routinière car la survie du Groupe dépend de sa capacité à évoluer, à s'adapter<sup>1</sup>.

De manière générale, les entreprises innovantes :

- sont plus aptes à maintenir une position de leader sur leur marché ;
- enregistrent de meilleurs taux de croissance ;
- conquièrent de nouveaux marchés ;
- développent une bonne image de marque ainsi que leur notoriété ;
- diversifient leur activité ;
- sont plus actives à l'export.

L'enjeu essentiel de l'innovation est par conséquent la compétitivité. L'innovation permet en effet d'envisager une augmentation d'activité – donc du chiffre d'affaires –, la consolidation ou l'amélioration de la position concurrentielle, l'accroissement des parts de marché et l'amélioration des marges. Grâce à l'innovation, le Groupe peut être en mesure de garder la maîtrise du métier et du savoir-faire mais également d'anticiper les dernières tendances du marché et les nouveaux besoins des clients.

Généralement, les entreprises qui n'innovent pas sont celles qui manquent d'informations et qui ne pratiquent pas la veille

1. Les raisons d'introduire des changements et des améliorations continus ont largement été expliquées et débattues lors de précédents séminaires.

technologique. Elles n'ont pas le temps ou les qualifications requises pour collecter les informations, leur culture d'entreprise n'est pas orientée vers une diffusion optimale et efficace des informations, elles font face à des rétentions d'informations, manquent de vision ou ne peuvent financer le coût d'accès à l'information<sup>1</sup>. Or, le Groupe a inscrit dans ses gènes le changement et l'amélioration continue, et cela passe par l'innovation.

En effet, savoir revient à prévoir, prévoir équivaut à anticiper et s'adapter, et s'adapter est synonyme de survie et surtout d'évolution.

#### 4.3 COMMENT INNOVER ?

L'innovation est une production de savoir, de connaissances, et à ce titre elle est le fruit du capital humain, des compétences du personnel. L'implication de tous est par conséquent indispensable. Le rôle du chef d'entreprise est bien entendu crucial afin de donner à tous l'envie de progresser et d'innover ; il doit ainsi faire partager sa vision à long terme et expliquer l'avenir envisagé pour le Groupe. Il permet de fédérer le personnel autour des projets d'innovation et les explique afin que l'intérêt en soit compris et accepté. Ainsi, l'innovation entre également dans les valeurs et principes du Groupe et l'ensemble du personnel y participe. Des experts peuvent être parfois nécessaires, tout comme la constitution d'une *progress unit* dédiée à la veille ou à l'innovation.

Les sources d'informations qui permettent d'innover sont nombreuses :

- sources internes au Groupe : connaissances, expériences, synergies entre les entreprises ;

1. Lors d'un précédent séminaire, une réflexion a déjà été menée quant à la nécessité de diffuser les informations au sein du Groupe et de procéder à une veille technologique systématique.

- Internet (en veillant à ce que l'information soit soigneusement filtrée et évaluée) ;
- concurrents : que proposent-ils, comment travaillent-ils ? ;
- clients : quels sont leurs besoins, leurs problèmes ? ;
- fournisseurs : comment leurs produits ou services évoluent-ils ? ;
- pôles d'innovation (l'information fait partie de leurs missions) ;
- universités ou établissements d'enseignement supérieur de recherche ;
- organismes publics de recherche ou institutions privées ;
- publication de brevets ;
- conférences, séminaires ;
- presse professionnelle, revues ;
- bases de données (elles sont souvent payantes) ;
- réseaux : partage de l'information et aide mutuelle ;
- salons et expositions tel Batimat ;
- journées portes ouvertes ;
- études de marchés, etc.

Dans le monde actuel, la quantité d'informations disponibles ne cesse de croître ; il convient donc de la filtrer et la classer en fonction de sa pertinence.

Une analyse des risques liés à l'innovation est ensuite nécessaire, toute activité étant, naturellement, sujette à risques. Les risques peuvent d'abord se situer au niveau financier : une étude du coût de l'innovation est indispensable ainsi qu'une évaluation du retour sur investissement. Ces risques peuvent ensuite être de nature technique, notamment en cas de manque d'informations ou de compétences techniques inadaptées. Les risques sont également susceptibles de se situer au niveau commercial si l'innovation s'avère en inadéquation avec les besoins de la clientèle. Enfin, les risques peuvent être organisationnels si le Groupe est déstabilisé par des changements (nouvelles

méthodes, nouveaux outils, etc.) pourtant censés améliorer son fonctionnement.

Chaque risque doit être évalué et des solutions peuvent être proposées. Au niveau financier, des aides sont possibles et des dépôts de brevet sont quelquefois envisageables afin de protéger l'investissement réalisé. Sur le plan technique, la formation ou l'embauche d'une personne qualifiée sont parfois nécessaires. Dans le domaine commercial, l'étude de marché préalable, l'évaluation de la concurrence ou des sondages donnent une idée des attentes des clients. Lorsque l'innovation est organisationnelle, l'information fournie au personnel est primordiale afin de motiver toutes les parties prenantes.

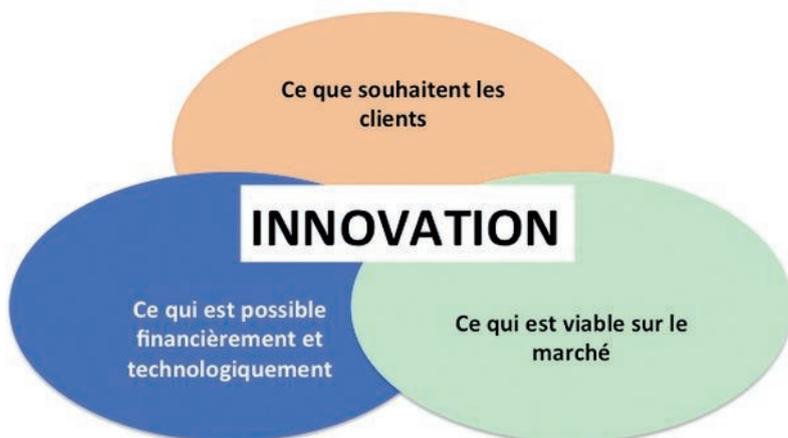
De nombreux outils existent pour mettre en place une veille technologique, étudier la concurrence, évaluer les besoins des clients, instaurer un processus d'amélioration continue, etc. En effet, l'innovation survient généralement à la faveur d'un événement déclencheur (une situation, une évolution, une opportunité) qui suscite une idée novatrice pour l'activité du Groupe :

- au niveau des clients : l'évolution des besoins généraux (tendances, modes...) ou des besoins particuliers (sur mesure) ; l'évolution du profil de la clientèle ; l'étude des résultats des enquêtes de satisfaction ;
- l'évolution du marché : les produits changent ;
- l'évolution de la technologie ;
- l'évolution du métier, notamment des procédés de production ;
- l'augmentation de la taille de l'entreprise par croissance externe et les apports des nouvelles sociétés qui créent des synergies au niveau du Groupe ;
- l'évolution de la concurrence (compétition) ;
- l'évolution de la réglementation (qualité, sécurité, environnement, développement durable) ;
- l'évolution de l'expérience et des compétences du personnel ;
- l'idée originale ;

- la remise en question permanente dans un souci d'amélioration continue, etc.

Des actions simples et concrètes débouchent sur l'innovation :

- embauche d'un nouveau salarié possédant de nouvelles connaissances ;
- intégration d'une nouvelle entreprise et mise en œuvre des synergies, du *benchmarking* ;
- formation du personnel ;
- écoute des propositions et idées novatrices de chacun ;
- achat et mise en service d'équipements nouveaux (machines, outillage...) ;
- R&D : développement de nouveaux produits et/ou amélioration des produits existants ;
- réorganisation de la production, restructuration ;
- introduction de certifications ;
- informatisation totale ou partielle de l'activité ;
- mise en place ou amélioration d'une politique commerciale/marketing ;
- regroupement, collaboration, collectivisation avec des partenaires du secteur, etc.



---

Ces actions doivent être mises en pratique en gardant à l'esprit le fait que l'innovation est obligatoirement au centre des trois cercles du schéma ci-contre.

Elle est par conséquent une dynamique permanente d'amélioration continue chère au groupe Altrad. Elle favorise la croissance, permet de supplanter la concurrence et s'impose naturellement comme un facteur clé de compétitivité.



## Chapitre 5

### LE PILOTAGE DES RISQUES DANS LE GROUPE

Le changement et l'incertitude sont les seuls éléments constants du monde actuel. Le nombre d'événements susceptibles d'affecter une entreprise et de la menacer dans la réalisation de ses objectifs et résultats est en constante augmentation. Les risques sont, ce n'est pas nouveau, inhérents à toute activité, leur récurrence s'accroît ; ils sont par conséquent des facteurs majeurs à prendre en compte dans tout projet. Pour atteindre les objectifs stratégiques souhaités et pérenniser son développement et sa réussite, le groupe Altrad doit identifier, évaluer, prioriser les risques qu'il encourt afin d'envisager des actions destinées à les gérer. La gestion des risques est également rendue indispensable par un grand nombre de pressions dont la tendance semble être à la hausse : réglementations plus drastiques (normes, code du travail...), pression des clients (quant au rapport qualité/prix, à la sécurité, au service...), pression médiatique, pression sociale (salariés, syndicats) et économique (coûts des aléas et des accidents).



### 1.7 Analyse SWOT

#### Forces

- Une présence mondiale (sur 4 continents) et une taille critique.
- Une gamme de solutions large, profonde et résiliente pour sa qualité et sa pertinence à destination de trois grands secteurs (bâtiment, industrie et collectivités).
- Une distribution multinationale.
- Un groupe proposant des solutions intégrées dans le domaine de l'échafaudage, l'Etat et l'étalement.
- Une présence locale forte via des réseaux d'agences de location/services dans certains pays (France, Royaume Uni...).
- Une capacité à croître par croissance interne et un savoir-faire spécifique sur les opérations de croissance externe.
- Une organisation tridimensionnelle permettant avec un holding léger, un contrôle étendu, une optimisation des processus grâce aux Progress Units et une grande réactivité.
- Un groupe avec des valeurs partagées matérialisées par une charte.
- Un parc de matériel en location d'une valeur de remplacement de plus de 450 M€.
- Un projet ambitieux porté par un PDG fondateur charismatique.
- Une forte rentabilité et des cash-flows importants.
- Un actionariat stable permettant de soutenir un projet à long terme.
- Une gouvernance permettant d'associer des cadres et des administrateurs indépendants.
- Une structure financière saine avec peu d'endettement.

#### Opportunités

- Un marché encore fragmenté, surtout dans les services, offrant de nombreuses possibilités d'acquisitions.
- Des ruptures technologiques à venir sur certains marchés (Royaume-Uni, pays émergents) qui devraient migrer à terme vers les systèmes d'échafaudages.
- Un rebond conjoncturel au Royaume-Uni et dans une moindre mesure en zone Euro.

Altrad 2014 - Exercice closé



1.7 Analyse SWOT

#### Faiblesses

- Une présence encore faible dans les pays émergents (BRIC) et aux États-Unis.
- Un réseau d'agences de location/services limité à certains pays.
- Une visibilité insuffisante de la marque Altrad.
- Une dépendance prépondérante du président fondateur relative par l'organisation unique du groupe.
- Une organisation industrielle en cours d'optimisation.
- Une culture du service à développer.
- Une politique d'innovation et de marketing à renforcer.
- Une cohésion du groupe à renforcer pour tenir compte des acquisitions récentes.

#### Menaces

- Entrée de produits asiatiques à prix plus faibles sur les marchés du groupe.
- Changements/barissements législatifs entraînant plus de contraintes.
- Fluctuation des prix de l'acier, de l'énergie et de la main d'œuvre.

Ces risques sont très divers. Ils dépendent de facteurs externes d'environnement – exogènes : hausse du coût des matières premières, risque client – et de facteurs internes – endogènes : risque financier, taille du groupe, activités de location et de services, diversification des marchés. Ils peuvent concerner le management, les aspects opérationnels, les marchés, la gestion sociale, les questions juridiques, les éléments financiers, la sécurité, etc.

L'évolution du groupe Altrad a un impact direct sur l'évaluation des risques. Aujourd'hui, on peut citer par exemple :

- des risques client : nombreux clients, projets de plus en plus complexes... ;
- des risques liés aux devises, essentiellement pour les pays émergents ;
- des risques conjoncturels ;
- des risques concurrentiels sur certains produits et services avec arrivée de travailleurs *low cost* ;

- des risques de sécurité au travail chez les clients, facteurs d'image de marque.

## 5.2 LES DIFFÉRENTS MODES DE GESTION DES RISQUES

L'objectif est par conséquent de maintenir l'exposition au risque à un niveau acceptable et de la façon la moins coûteuse possible. Cette démarche participe au processus d'amélioration continue des résultats cher au groupe Altrad. En effet, une gestion efficace du risque est une pratique saine car elle diminue les pertes et les résultats négatifs et permet de déterminer les occasions d'améliorer les produits et les services. La prise en compte de la gestion du risque doit ainsi être intégrée dans la culture du Groupe : la conscience du risque et l'attention qui y est portée doivent être présentes à tous les niveaux organisationnels.

Mode de gestion	Conséquences
Évitement total du risque	Le plus susceptible de freiner le développement
Gestion réactive du risque	La plus onéreuse
Gestion proactive du risque	La plus optimisée <ul style="list-style-type: none"> <li>• réduction des risques en termes de gravité, de probabilité et/ou d'occurrence (le risque s'est-il déjà produit dans le Groupe ?), de conséquences</li> <li>• action rapide au juste niveau de décision (terrain, filiale, Groupe)</li> </ul>

Dans un contexte de turbulences économiques, l'évitement total du risque pourrait être une solution séduisante : cette stratégie serait en effet la moins risquée et la moins chère. Mais elle serait également un frein – pouvant même correspondre à un arrêt total – au développement de l'entreprise. Le groupe Altrad ne

serait pas ce qu'il est à l'heure actuelle sans une certaine prise de risque... Cette option n'est, par conséquent, pas très responsable.

À l'opposé, la gestion du risque la plus onéreuse est une gestion réactive : la réaction de l'entreprise n'intervient qu'après un incident par une analyse du problème et la mise en place d'actions correctrices. Cette option ne peut malheureusement pas être écartée mais doit évidemment être évitée autant que faire se peut.

Plusieurs stratégies sont dès lors envisageables face aux risques : la prévention est la moins coûteuse, viennent ensuite l'acceptation puis la diminution du risque et enfin son transfert (à une société d'assurance). La prévention est une stratégie prédictive du risque qui est donc menée *a priori* : les études permettent d'identifier un risque et de mettre en place des actions correctrices avant qu'il ne se manifeste. L'acceptation du risque est une gestion assez passive, qui conduit à prendre des mesures afin d'en atténuer les conséquences : par exemple, face aux risques financiers, provisionner les comptes de l'entreprise.

Une gestion plus proactive consiste en la réduction des risques. Elle peut se traduire par quatre types d'actions :

- réduction de la probabilité du risque ;
- réduction des conséquences éventuelles ;
- partage du risque (avec les clients, les fournisseurs, d'autres intervenants de l'entreprise...) ;
- veille continue du risque et mise en place d'une solution de *back-up*\*

Le transfert est onéreux mais efficace : il s'agit de se couvrir en transférant le risque auprès des sociétés d'assurance. Celui-ci doit bien entendu être assurable. L'usage de contrats à terme peut également couvrir le risque de hausse du prix des matières premières. Le coût du transfert du risque ne prend cependant pas en compte celui de la perte d'image liée à la survenance du risque ; ce cas est fréquent dans l'agroalimentaire et la santé.

Le choix de la stratégie dépend de la nature du risque encouru, de sa gravité ainsi que de sa probabilité :

- Un risque dont l'incidence et la probabilité sont élevées doit être évité ou réduit par un contrat d'assurance.
- Un événement dont la gravité serait élevée et la probabilité faible doit également être couvert ou réduit.
- Un risque avec une conséquence faible et une probabilité élevée doit être réduit.
- Un événement dont la gravité et la probabilité sont faibles peut être envisagé.

Mais il ne s'agit là que de modèles théoriques.

### 5.3 LES PRINCIPES DE GESTION DES RISQUES AU SEIN DU GROUPE ALTRAD

La question qui se pose dès lors est de savoir comment éviter, réduire ou – mieux – éliminer les risques et développer ses activités en toute sécurité : c'est la vocation d'une politique de gestion des risques. D'une manière générale, le groupe Altrad s'est assez bien protégé.

Cependant, le risque est inhérent au monde d'aujourd'hui ; il n'existe pas de risque zéro. Si le principe de précaution est un concept intéressant qui s'est développé en France, il est fréquemment paralysant.

Or, un entrepreneur est un acteur de la société civile qui a intégré le risque dans son système de valeurs et qui raisonne en perte maximale acceptable. Dans le cadre d'une filiale, la notion de risque maximum acceptable est nécessairement partagée avec la holding et (auto-)arbitrée en faveur du collectif supérieur – ici, le groupe Altrad.

La diversité du Groupe induit des situations de risque souvent propres à la filiale et à son environnement. Par exemple, la gestion du risque client ne repose pas sur un principe d'assurance

crédit généralisé. Elle est discutée au cas par cas avec le chef d'entreprise de la filiale à partir de cotations crédit pour déterminer quelle est la logique d'action et évaluer s'il est judicieux de contractualiser avec le client.

Au sein du groupe Altrad, la gestion des risques s'appuie donc en priorité sur l'individualisation et l'intelligence collective plutôt que sur des procédures. Elle est partie intégrante de la zone verte plutôt que de la zone rouge même si une appréciation des risques est réalisée au niveau de la *holding*.

L'environnement est incertain : telle est la seule certitude. C'est la capacité de chacun à manager dans l'incertitude et la complexité, plus qu'une sûreté de fonctionnement réglée (très lourde de procédures), qui dicte la règle au sein du Groupe.

Cela se traduit par un certain nombre de fonctionnements attendus de la part des chefs d'entreprise des filiales :

- contribuer à l'analyse des risques systémiques du Groupe en le faisant bénéficier de son retour d'expérience (avant et pendant l'intégration au Groupe) ;
- évaluer les risques auxquels on peut être directement confronté à son niveau et dans sa sphère de responsabilité. Prendre à sa charge ce qui est à sa main ;
- scruter en permanence les conditions d'exercice de son activité de façon à anticiper les risques autant que faire se peut ;
- éveiller son esprit en développant sa capacité d'écoute des signaux faibles et en repérant les évolutions de l'environnement et leurs impacts potentiels. Conscience et lucidité sont attendues ;
- ne pas se bloquer en accordant trop d'importance à la problématique du risque ou quand le risque redouté se produit ;
- ne pas accepter la dérive en se reposant sur le groupe Altrad (meilleure capacité à encaisser les coups par effet de taille) ou sur la *holding* (imaginer que la gestion du risque est une affaire de spécialistes) ;

- réagir rapidement : clairvoyance et sens des responsabilités sont attendus. En cas de baisse des revenus de la filiale, le chef d'entreprise adaptera instantanément ses charges, alertera la *holding* et prendra les mesures nécessaires au retour à la situation normale.

## Chapitre 6 LA FONCTION COMMERCIALE

### 6.1 ORGANISATION COMMERCIALE ET DISTRIBUTION

Une adaptation constante des modes de distribution et de l'organisation commerciale aux produits, aux services et aux clients est nécessaire dans un environnement instable comme celui du groupe Altrad.

La stratégie commerciale du Groupe s'articule autour de deux axes :

- une recherche permanente de conquête de parts de marché ;
- une recherche de l'optimisation de la marge (élément clé dans le système de rémunération variable des commerciaux).

L'organisation commerciale du groupe Altrad est à la fois :

- décentralisée : chaque filiale dispose de sa propre force commerciale ;
- synergique : la Direction commerciale du Groupe et les *progress units* fédèrent la stratégie commerciale et marketing des différents marchés (afin notamment d'éviter les conflits liés à la concurrence interne).

Le Groupe attache une importance particulière à l'adaptation des modes de distribution et de l'organisation commerciale au couple produit-client :

- échafaudages, étais et étaitements : vente directe, revendeurs ;

- bétonnières et brouettes : revendeurs, GSB, grandes surfaces alimentaires (GSA\*), négoce de matériaux, revendeurs spécialisés ou jardinerie ;
- location et services : vente directe *via* des agences en propre ;
- produits de collectivités : vente directe, revendeurs, télévente et vente en ligne.

Les grands clients font l'objet d'une attention particulière, avec la désignation d'un interlocuteur chargé de coordonner les actions au niveau des filiales et de la Direction commerciale.

Lors d'une acquisition, le groupe Altrad peut faire jouer des synergies commerciales :

- Une nouvelle filiale aura la possibilité de proposer les gammes de produits du Groupe afin de développer son chiffre d'affaires.
- Les sociétés déjà intégrées dans le Groupe bénéficient de la gamme de produits du nouvel entrant afin notamment d'élargir son offre produits.

## 6.2 MESURE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS

Le groupe Altrad doit fidéliser sa clientèle pour consolider et améliorer sa position. La fidélisation implique *a minima* la satisfaction du client.

L'insatisfaction non détectée est le vrai danger pour toute activité commerciale. Seuls 20 à 30 % des clients non satisfaits font une réclamation ; la majorité d'entre eux partent vers la concurrence sans exprimer leur insatisfaction et le font savoir à leur entourage : un client mécontent en parle en moyenne à 10 personnes, contre 4 pour un client satisfait.

*A contrario*, les réclamations, auxquelles l'entreprise se fait un devoir de répondre, permettent de conserver le client.

L'analyse de la satisfaction du client est donc fondamentale pour le groupe Altrad et ses commerciaux. L'enquête de satisfaction permet d'identifier les attentes du client, la satisfaction mesurant l'écart entre la perception d'une offre et les attentes de ce client. Selon cette perception, le client satisfait achète, est fidèle et recommande l'entreprise. Notons que le développement des réseaux sociaux accroît aujourd'hui la propagation de l'information, surtout si elle est négative.

Dans cette optique, l'enquête de satisfaction ne doit pas être appréhendée en interne comme une menace mais comme une opportunité d'amélioration. Les commerciaux répondent également à cette enquête, leur avis étant intéressant pour le Groupe. L'image de ces derniers s'en trouve renforcée, la relation de confiance avec le client est consolidée, le nombre de ventes augmente avec les améliorations apportées suite aux remarques des clients.

L'analyse de la satisfaction client est principalement réalisée par une mesure indirecte et une mesure directe :

- mesure indirecte : nombre de retours clients, d'avis, évolution du chiffre d'affaires total et du chiffre d'affaires par client, nombre de nouveaux clients, de clients perdus, etc. L'interprétation de ces éléments peut être délicate en raison de biais : leur évolution peut en effet découler d'autres facteurs que la satisfaction du client. Un suivi du taux de réclamations permet ainsi d'évaluer les insatisfactions mais ce n'est que la partie visible de celles-ci. Le suivi satisfaction clients est donc complété par cette mesure indirecte.
- mesure directe : des enquêtes permettent un contact régulier avec le client, une veille permanente sur son métier et une amélioration continue pour le Groupe. Cette mesure directe sollicite l'avis du client, permet de connaître sa satisfaction globale, d'identifier et de hiérarchiser ses attentes, de communiquer, de démontrer l'intérêt du Groupe pour le client, d'améliorer l'image de l'entreprise, de connaître son positionnement vis-à-vis de la concurrence, de renforcer

l'image de l'activité commerciale ainsi que les ventes réalisées. Il s'agit d'une enquête menée par les commerciaux sous forme d'entretiens semi-directifs. Cette enquête peut être mise en ligne si le client souhaite librement et spontanément partager son avis. Quant aux entretiens, ils consistent à interroger les clients par catégorie (GSB, grandes entreprises, PME, collectivités, loueurs) et selon leur statut vis-à-vis du Groupe : clients perdus, prospects, clients occasionnels ou infidèles et clients fidèles.

Lors de l'enquête, l'intérêt porté par le groupe Altrad aux attentes et à la satisfaction du client est mis en avant.

Un entretien semi-directif (questions fermées et commentaires libres si le client le souhaite), lorsqu'il est bien mené, est bénéfique pour le client, pour les commerciaux et pour l'ensemble du Groupe. Il permet de prévenir les litiges.

### 6.3 LES ENJEUX DE LA SATISFACTION DES CLIENTS GROUPE

Les clients Groupe sont indissociables de la stratégie d'intégration verticale du groupe Altrad. Il est obligatoire de travailler avec des clients et des fournisseurs internes. C'est une problématique d'intérêt général, donc supérieur aux intérêts particuliers des filiales. À titre d'exemple, l'approvisionnement en Tunisie et le développement du Métrix (échafaudage omnidirectionnel) font partie de ces priorités du groupe Altrad et constituent des sources de synergie essentielles.

Cette position de client captif, au contraire d'enrichir la manière de traiter l'ensemble des clients, peut générer des sources de conflits (l'intérêt supérieur du Groupe est mal compris) ou des positions de "monopole".

Lorsqu'un groupe possède des clients captifs, son objectif dans la gestion de leur relation n'est plus la fidélisation, puisqu'elle existe de fait et ne peut pas être remise en cause

par le client. Face à un tel “pouvoir”, l’attitude adoptée peut aisément conduire à des facilités consistant à traiter ces clients singuliers comme des clients secondaires et à ne s’intéresser qu’à ceux qui ne sont pas liés fermement au Groupe.

Dans la pratique, cela peut engendrer un faible niveau d’écoute envers le client Groupe, des retards de livraison, une qualité des produits et des services moindre, etc. Le vendeur peut alors se dire que ce n’est pas grave car, de toute façon, son client sera obligé de traiter avec lui à l’avenir... Il s’agit néanmoins d’une erreur fondamentale : il est indispensable de se préoccuper de la satisfaction du client captif. En effet, si ce dernier est peu satisfait des produits et services du Groupe, il deviendra méfiant et sa loyauté s’étiolerait : il n’évoquera plus le Groupe en termes élogieux et en fera une mauvaise publicité. La frustration débouche en effet sur un bouche à oreille agressif et négatif à long terme pour l’image du Groupe.

Chaque client Groupe est en relation avec ses propres clients finaux externes qu’il aura à cœur de satisfaire. Il cherchera, de fait, à leur éviter de subir les éventuels désagréments ou perturbations grâce à des solutions alternatives, externes au Groupe. Cette situation peut s’installer doucement et sournoisement.

Il faut donc faire en sorte que ces clients captifs soient loyaux envers le Groupe et ses intérêts. De manière générale, la loyauté de la clientèle est la pierre angulaire de la longévité de toute entreprise. Plus précisément, un client captif et comblé demeure loyal et véhicule une bonne image du Groupe ; il en devient même l’ambassadeur en en faisant une bonne publicité. Le client captif doit être conquis afin qu’il recommande le Groupe en termes positifs et lui offre son soutien inconditionnel.

Au-delà de sa seule satisfaction, son expérience lors de la consommation des produits et services du Groupe doit être très positive. Le secret pour atteindre cet objectif de satisfaction du client Groupe réside dans l’implication de tous et dans une réelle volonté de qualité et de service irréprochables, même (et surtout) envers les clients conquis.

Il est alors possible de se référer, dans la relation client et la recherche de sa satisfaction, à la pyramide des besoins\* de Maslow, applicable à tous. Cette pyramide bien connue peut dès lors être détournée, adaptée et affinée afin de représenter les attentes des clients.



Si le premier niveau n'est pas atteint, l'insatisfaction du client Groupe sera grande, avec un risque élevé de détérioration de l'image du Groupe. C'est un niveau qu'il faut absolument – et au minimum – atteindre. Lorsqu'on accède au deuxième niveau, le client captif devrait être loyal. Et lorsque le troisième niveau se réalise, la satisfaction du client dépasse la simple attente contractuelle et celui-ci devient dès lors un ambassadeur du Groupe ; son sentiment d'appartenance, sa fierté et sa confiance sont très élevés.

---

## 6.4 COMMENT AMÉLIORER LA RELATION AVEC LES CLIENTS ?

L'amélioration de la relation client-fournisseur relève de plusieurs aspects. Si on compare en détail la relation avec un client captif (Groupe) et celle avec un client non captif (externe), il ne devrait pas exister de différence. Les principes évoqués ci-dessus sont identiques, les outils et méthodes à mettre en œuvre également. En revanche, il convient d'intensifier cette relation avec le client Groupe par un partage d'informations sans restriction.

Le marketing relationnel permet d'améliorer la relation entre l'entreprise et le client en faisant en sorte qu'elle dépasse le simple moment achat-vente. Pour cela, il faut connaître et écouter le client. Il convient également de savoir anticiper – ce qui rejoint les réflexions quant à l'innovation – afin d'être réactif. La culture de l'entreprise doit également placer le client au centre, ce qui requiert des caractéristiques particulières tels l'empathie, l'ouverture d'esprit, l'honnêteté quant à ses propres limites, un état d'esprit positif, etc. Cela passe par :

- accepter le dialogue et les éventuelles critiques. Les esprits doivent être ouverts ;
- écouter et connaître sa clientèle ;
- manifester des aptitudes et compétences relationnelles, la technicité ne suffisant pas ;
- maîtriser les canaux et réseaux de communication ;
- créer des offres individualisées et différenciées en fonction des besoins spécifiques ;
- accorder la même importance aux clients Groupe qu'aux autres.

Il s'agit de proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre le Groupe et ses clients afin d'améliorer la relation avec la clientèle en automatisant les différentes composantes de la relation client :

- l'avant-vente : elle permet d'étudier les besoins et attentes du client. L'analyse des informations collectées sur le client permet à l'entreprise de revoir sa gamme de produits afin de

répondre plus précisément à ses attentes. Dans une démarche d'anticipation de ces attentes, une veille technologique des produits innovants non commercialisés est réalisée ;

- la vente : l'écoute est source de progrès, elle permet de prendre en compte les souhaits du client et d'y répondre parfaitement ;
- la gestion du service clientèle : le client aime se sentir connu et reconnu ; le client Groupe ne doit pas se sentir moins important ou dévalorisé par rapport au client externe. Il s'agit également d'évaluer sa satisfaction ;
- l'après-vente : elle consiste à fournir une assistance au client, notamment *via* la mise en place de *help desk* (ou centres d'appel) et par le biais de la mise en ligne d'informations de support technique. La gestion des réclamations est souvent délaissée alors qu'elle représente un bon investissement à long terme.

Dans ces conditions, la satisfaction du client est optimale et les retombées pour l'entreprise sont bénéfiques : le client en devient un ambassadeur, il en fait la promotion et une excellente publicité. Le client est réellement au cœur des préoccupations lorsque par exemple :

- la relation entre l'entreprise et le client est optimale : un *relationship manager*\* peut veiller tout particulièrement à la prise en charge de la relation globale avec le client ;
- les attentes du client sont dépassées pour chaque transaction ; grâce aux recommandations du *relationship manager*, des solutions adaptées peuvent être élaborées ;
- en cas de réclamation, un service dédié traite efficacement les problèmes rencontrés par le client.

Les moyens de parvenir à une réelle satisfaction, en plaçant le client (interne ou externe) au centre des préoccupations de l'entreprise, peuvent être multiples :

- fidéliser les équipes de vente ;
- garder en mémoire la règle de Pareto\* du 80/20 selon laquelle 20 % des clients génèrent 80 % du chiffre d'affaires ;

- déterminer des échelons de satisfaction que le client doit gravir progressivement ;
- servir avant de vendre, afin de bâtir une relation de confiance ;
- tenir compte de la réciprocité comportementale du client vers le fournisseur dans le cadre des relations clients-fournisseurs au sein du Groupe. Cette relation mériterait certainement d'être qualifiée ;
- offrir au client l'occasion d'exprimer ses plaintes ;
- rester à l'écoute du client et répondre à ses sollicitations rapidement ;
- connaître la conception de la valeur selon le client ;
- utiliser plusieurs canaux pour servir un même client ;
- remercier le client.

Les relations avec les clients doivent mettre en application les principes et les valeurs du groupe Altrad : respect, intégrité et loyauté, confiance, esprit client et excellence.

Ces principes s'appliquent quelle que soit la nature du client. En revanche, il faudra tenir compte de l'importance du client final (externe) pour chaque filiale cliente. En effet, un "petit" client interne a également ses propres clients stratégiques ; ne pas le servir pourrait mettre en péril la relation qu'il a établie avec ses clients les plus importants.

## 6.5 ÉVOLUTION DE LA FONCTION COMMERCIALE

L'évolution des activités du Groupe amène de nouvelles questions :

- Comment adapter la force commerciale aux nouveaux enjeux stratégiques que constitue l'activité de service ?
- Qui sont les clients externes aujourd'hui ?
- Y a-t-il de nouvelles contraintes ?
- Quels sont, dès lors, les facteurs clés de succès ?

L'évolution de portefeuilles de clients externes est naturelle compte tenu des activités de service : aux artisans et distributeurs sont de plus en plus associés des industriels et de grands donneurs d'ordres qui n'ont ni le même profil, ni la même gestion du risque. De fait, la démarche d'un commercial dans le service est différente de celle d'une relation avec un revendeur et/ou d'un artisan, avec des changements de méthodes.

La recherche d'une multitude de petits clients par des VRP\* cède du terrain sur la nécessité de répondre efficacement à des appels d'offres.

La taille et la notoriété du Groupe sont facilitants. Son actuelle position de référence amène plusieurs atouts :

- Le Groupe est consulté de fait par les grands donneurs d'ordres.
- Il peut participer en amont à l'élaboration de la demande : une montée en puissance de l'avant-vente permet d'être en amont de l'appel d'offres.
- Le Groupe entretient des relations partenariales avec ces donneurs d'ordres.

Dans les relations commerciales avec les clients externes, il y a en fait beaucoup plus d'entrants même si la démarche prospective continue d'exister.

La problématique du Groupe se situe aujourd'hui en interne plutôt qu'en externe : il ne faut pas laisser des parts de marché en gérant la concurrence interne avec des positions à défendre. Le changement des règles par le Groupe génère des peurs de perdre des positions de marché : "*You are crazy!*" lance un chef d'entreprise suite à l'acquisition d'une nouvelle entreprise concurrente de la sienne. Il faut entendre là sa peur que le Groupe casse la performance de sa filiale, pouvant par ailleurs faire jouer le système de rémunération en sa défaveur. Mais les enjeux du Groupe se situent ailleurs : sur un marché de l'échafaudage qui représente 20 milliards d'euros au niveau européen,

le Groupe pèse moins de 10 %. La discipline intra-Groupe devient prégnante.

Le Groupe peut s'“autocannibaliser” et la recherche des synergies se perdre dans les méandres de la défense des positions des uns et des autres. Un véritable travail d'accompagnement au changement est nécessaire pour aider les filiales à passer du “Qu'est-ce que je perds ?” au “Qu'est-ce que je gagne ?”. C'est une véritable difficulté, que pointe Peter Senge en 1992 dans son livre *La Cinquième Discipline*<sup>1</sup>. Un des obstacles au changement est l'identification à son poste – “Je suis mon poste” –, qui se traduit par une incapacité à penser différemment de ce que l'on a développé en tenant ce poste.

Le risque pour le Groupe est qu'il soit considéré par le marché comme une filiale. L'application du principe de subsidiarité encourage l'autonomie des chefs d'entreprise, donc la compétition. Dans cette logique, les filiales doivent s'organiser, dans le strict respect de l'autre, pour développer collectivement les parts de marché. Cela revient à passer d'une situation de concurrence réelle ( $1 \text{ contre } 1 = 1$  : *ou moi, ou lui*) à une situation de développement ( $1 + 1 = 3$  : chaque filiale se développe *par* le Groupe, et le Groupe se développe *par* les filiales), au lieu d'un triste  $1 + 1 = 1,5$  (risque redouté par le chef d'entreprise : la simple addition [*et*] des entreprises comportant autant le risque de perte de marchés que celui de développement de ses places fortes).

1. Peter Senge, *La Cinquième Discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*, First Éditions, 1992.



## Chapitre 7

# LA FONCTION ACHATS

### 7.1 CONTEXTE ET ENJEUX

Les achats représentent un poste de dépense considérable pour le groupe Altrad. L'addition de structures auparavant indépendantes, dotées de leurs propres structures d'achat, rend l'amélioration de la fonction Achats incontournable :

- un *sourcing* partagé sur de nombreuses références, afin de réaliser des synergies entre les filiales du Groupe ;
- des achats effectués dans des pays *low cost* (Chine, Malaisie, Tunisie...) notamment *via* la filiale dédiée Altrad Asia, basée à Hong Kong, afin de produire au plus juste prix.

Ces objectifs sont portés par la Direction des Achats.

La complexité de l'amélioration de la fonction Achats tient à la fragmentation en nature et en espace. Il existe une hétérogénéité des besoins et un effet de dispersion liée à la géographie. La logique de standardisation n'est pas simple à envisager de manière globale, et le principe de subsidiarité cher au Groupe peut pénaliser le *cash management* et l'EBITDA. Les questions de "*make or buy*" sont posées par la Direction industrielle.

L'enjeu et la fragmentation géographique sont importants : les marchés sont différents, tout comme la culture de *business*. Les achats sont délocalisés quand les ventes se font sur le

marché local. La taille du Groupe, bien que croissante, ne lui permet pas d'exister face à certains fournisseurs de matières premières. Certains marchés comme l'acier et l'aluminium sont purement globaux. Les producteurs sont réduits en nombre et énormes en taille (par exemple l'entreprise Rio Tinto Alcan, pour l'aluminium) et le Groupe ne représente rien pour eux en volume d'achat. En revanche, les critères de marché s'appliquent à tous : c'est le bon ou le mauvais moment d'acheter pour tout le monde, si on en a besoin. Dans ce contexte, un des premiers enjeux de la Direction des Achats est de fédérer les chefs d'entreprise sur une approche commune alors que les habitudes sont bien ancrées.

La massification est un réflexe naturel et simple, mais parfois simpliste. Un premier risque consiste à raisonner en termes de prix affiché et à oublier le problème de coût total. Le retour d'expérience du Groupe montre qu'une économie (par exemple, des pneus de bétonnière bon marché) peut avoir un impact important en termes de coût de non-qualité et de perte d'image pour le Groupe. Un second risque concerne les effets différés sur le *cash management*, la standardisation pilotée par la Direction des Achats et les mécanismes d'acculturation des uns et des autres aux *best practices* étant autant de freins à celui-ci.

Pour massifier, il faut acheter ensemble. Cette logique fonctionne bien dans certaines zones géographiques comme dans la zone sud-est de l'Europe, avec des cycles de négociation trimestriels et des réunions dans les filiales. Elle marche également bien pour certaines matières premières comme l'acier. Dans d'autres zones, comme la nord-est, tout est à construire et les cultures sont à faire évoluer.

La stratégie de conquête exacerbe les paradoxes en mettant parfois au jour des difficultés interentreprises du Groupe :

- Deux ou plusieurs concurrents deviennent sociétés sœurs.
- Ces entreprises achètent chez les mêmes fournisseurs, et la différenciation passée s'est faite sur la capacité de l'un ou de l'autre à maîtriser ses achats et ses prix d'achat. La

standardisation gomme cette différence dans l'intérêt du Groupe mais elle favorise *in fine* l'entreprise qui ne maîtrisait pas ses achats puisqu'elle améliore notablement sa productivité, en défaveur de celle qui maîtrisait cette composante.

- La rencontre n'est pas facile à piloter, car c'est un enjeu de compétitivité pour une des entreprises et de reconnaissance des chefs d'entreprise, que le système d'*incentive*\* doit favoriser.

Il faut donc apprendre à gérer conjointement le principe de subsidiarité, qui favorise la cocompétition, et la massification des achats.

Quand on touche aux frais généraux, la mutualisation des achats est plus simple (par exemple, les polices d'assurance) car ce sont des postes de dépenses que les entreprises ont pu considérer comme secondaires.

Il n'en demeure pas moins qu'un alignement des filiales et de l'ensemble des collaborateurs est impératif pour mettre en œuvre une politique d'achat pertinente. La lutte contre la fragmentation des achats est à faire piloter par les filiales.

## 7.2 ORGANISATION DE LA FONCTION ACHATS

La fonction Achats s'étend de la recherche de fournisseurs (*sourcing*), l'acte de négociation, l'approvisionnement jusqu'au règlement des factures. Les acheteurs des sites de production sont en lien direct avec l'ordonnancement, la production ainsi que la *Supply chain*. Pour les sociétés de vente, les achats sont plutôt gérés par les équipes marketing et commerciales (logique de référencement produit au sein d'un catalogue).

De manière générale, l'organisation achats est principalement décentralisée, calquée sur l'organisation générale du Groupe.

Elle est établie selon les trois principes organisationnels du Groupe.

### 7.2.1 Les filiales

Chaque filiale a établi sa propre organisation en fonction de son activité et de la criticité de ses approvisionnements. La taille des entreprises, la diversité de leurs activités, leurs marchés ont été des critères dimensionnants pour l'organisation achats-approvisionnement.

L'effectif dédié aux achats et approvisionnement correspond à environ 5 % des effectifs du Groupe, dont une grande partie partage son temps avec d'autres missions : stock, parc roulant, exploitation, planning, etc. Dans la majeure partie des cas, les chefs d'entreprise sont fortement impliqués lors des négociations, notamment des matières premières. Les sociétés de location n'ont pas systématiquement de ressource dédiée aux achats ; les chefs d'entreprise et chefs d'agence gèrent en général l'acte de négociation.

### 7.2.2 La holding

En parallèle, la Direction des Achats a été créée dans la holding. Elle a pour mission d'animer certaines catégories d'achats stratégiques et de soutenir les filiales sur leurs dossiers.

La Direction des Achats anime des réunions *progress units* achats et gère certaines catégories d'achats en direct :

- les négociations sur les matières premières ;
- la gestion opérationnelle des dossiers Assurance et Parc roulant.

Des réunions trimestrielles sont organisées avec les sociétés de production.

### 7.2.3 Les *progress units*

La Direction des Achats a une participation active dans différentes *progress units* : production-stock, services, frais généraux ou encore parc roulant. Des sous-*progress units* (temporaires ou non) ont été créées pour traiter des sujets spécifiques : intérim, moteur, etc.

Ce travail a permis la structuration de la fonction Achats, et des acheteurs famille (qui assurent la coordination par zone de marché) ont été ou seront nommés. La mise en place des acheteurs famille pourrait être étendue pour démultiplier et pérenniser les coordinations.

La “communauté” achats qui en résulte est donc assez vaste et implique très régulièrement les dirigeants des filiales.

## 7.3 OBJECTIFS ET EXERCICE BUDGÉTAIRES

Lors de l'exercice budgétaire, les objectifs achats sont discutés avec les filiales, notamment :

- les matières premières (en particulier l'acier) : les données de marché sont analysées et un échange avec les filiales permet de déterminer les prix budget de l'exercice pour chaque filiale en fonction de ses spécifications et du marché sur lequel elle opère ;
- le BFR fournisseur : les objectifs de délais de paiement fournisseurs sont déterminés puis intégrés au calcul du BFR de chaque filiale ;
- la prise en compte des nouveaux contrats dans les budgets.

## 7.4 POLITIQUE ACHATS ET PRINCIPAUX LEVIERS D'ACTION MIS EN ŒUVRE

Les enjeux de la fonction Achats sont considérables compte tenu des volumes engagés et de leur impact sur les résultats du Groupe. D'énormes économies sont possibles et directement liées à l'amélioration de l'EBITDA (1 % équivalent à 4 millions d'euros d'EBITDA).

La Direction des Achats a donc deux grands types de missions :

- des missions à effet à court terme destinées à améliorer rapidement les flux de trésorerie, dans une logique de *cash management*. Ces missions permettent de répondre à la question "Quel est l'impact financier d'une action achats ?" ;
- des missions à effet à moyen et long termes destinées à rationaliser et optimiser le système, à sécuriser les achats. Les effets sur le *cash management* sont indirects et à plus long terme.

### 7.4.1 Des leviers à court terme

Une action a été initiée début 2011 afin d'accroître significativement les délais fournisseurs. Les particularités et les réglementations propres aux différents pays ont induit un traitement différencié :

- En France, l'application de la loi de modernisation de l'économie (LME\*) a eu une incidence négative sur le BFR par l'obligation de réduction des délais de paiement. Les fournisseurs sont donc payés selon des termes définis en relation avec la LME.
- Hors de France, un travail de rééquilibrage a été opéré. Les escomptes proposés en contrepartie de délais de paiement raccourcis ont été supprimés dans certaines filiales (en Allemagne notamment).

Tous les règlements sont validés au niveau de la holding. Cette action a permis de générer une amélioration nette du BFR.

Le délai moyen de paiement est de soixante-treize jours. Malgré l'application des directives de réduction des délais de paiement de la LME en France, cet indicateur ne s'est pas dégradé. Les objectifs donnés aux filiales ont été parfaitement suivis et appliqués. En revanche, certaines filiales ont dû arbitrer entre prix d'achat et délai de paiement, d'où l'intérêt d'un travail de mutualisation (*cf. infra*).

L'adoption des standards du Groupe par de nouvelles filiales récemment intégrées induit des actions spécifiques menées de manière prioritaire et dans les délais les plus courts (par exemple chez Atika : le délai de paiement moyen est passé de treize à cinquante et un jours en huit mois).

#### 7.4.2 Des leviers à moyen et long termes engagés

##### 7.4.2.1 *Méthodologie mise en œuvre*

La constitution de la cartographie des dépenses externes a été initiée en 2012 afin d'avoir une visibilité globale des dépenses et d'engager les actions d'achat sur l'exercice budgétaire en cours.

Le périmètre du Groupe évoluant en permanence du fait des acquisitions régulières, cette cartographie est réactualisée périodiquement (deux fois par an). Cette analyse de portefeuille permet, de façon dynamique, de recalibrer les priorités en cours d'exercice.

Sur la base de cette analyse, à l'instar de la politique commerciale, des politiques achats sont déterminées, par catégorie, en fonction des enjeux propres à la catégorie. Par exemple, les politiques achats acier, moteurs, intérim, assurance sont formalisées. Ces travaux sont en cours d'extension à d'autres familles (aluminium, bois, etc.). Ils se fondent sur une analyse préalable à toute action (analyse SWOT, identification des fournisseurs, repérage des prix et de leur évolution par rapport à des indices de prix reconnus, mesure du coût de surqualité

et, le cas échéant, *benchmarking*). Cette analyse permet ensuite de déterminer les leviers à engager.

Cette méthode a été qualifiée et rendue robuste à partir du retour d'expérience des familles d'achats déjà traitées.

#### 7.4.2.2 Leviers d'action

Les leviers engagés au sein du Groupe sont au nombre de 8 :

1. *Sourcing* et mise en concurrence : les filiales engagent habituellement des négociations auprès de leurs fournisseurs historiques. Une recherche de nouveaux fournisseurs est réalisée, rendue indispensable dans des cas comme des hausses de tarif, des suspensions de livraison ou un taux de service insatisfaisant.

Les fournisseurs sont préalablement qualifiés pour un *process* donné. Les enjeux, les coûts d'industrialisation et les risques dus aux changements freinent la mobilité fournisseurs. Il en découle une mise en concurrence non systématique.

En revanche, plusieurs initiatives ont été lancées sur des appels d'offres globaux (assurance des personnes au Royaume-Uni, flotte automobile en France, moteurs électriques, intérim) et copilotées par les filiales et la holding dans le cadre d'une *progress unit* dédiée.

2. Massification des achats : elle a été initiée pour plusieurs familles d'achats (acier et moteurs) mais doit être renforcée. Les 745 premiers fournisseurs comptabilisent 80 % de la dépense (données 2011-2012).
3. Standardisation des *process* et des produits et suppression de la surqualité : historiquement concurrentes, les filiales ont privilégié la différenciation de leurs produits. Un effort de standardisation est nécessaire et engage de nombreux acteurs (commerciaux, bureaux d'études, production). Ce travail se réalise au fil de l'eau selon les enjeux et en fonction des coûts de *reengineering*\*. Un projet de standardisation de moteurs de bétonnière a permis d'initier cette démarche.

4. Productivité : des plans de productivité fournisseurs, imposés à ces derniers, ont été mis en œuvre de façon limitée à ce jour et vont se déployer progressivement en fonction des enjeux.
5. Répercussion des exigences clients : les contraintes imposées par les clients des filiales sont rarement exigées auprès des fournisseurs et formalisées dans des contrats. En cas de dérapage, des négociations sont engagées afin de rétablir la situation.
6. Amélioration des relations fournisseurs : la relation fournisseurs est souvent peu formalisée et l'absence de contrat ne les sécurise pas. De bonnes pratiques existent, comme l'établissement de référentiels spécifiques avec des fournisseurs (par exemple chez Atika pour les imports chinois).
7. Contrat-cadre Groupe : une action spécifique a été engagée pour mettre en place des ristournes de fin d'année (RFA\*) avec les fournisseurs qui dépassent 1 million d'euros par an.
8. Qualité et taux de service : les filiales n'évaluent pas systématiquement leurs fournisseurs ; seuls ceux d'acier font l'objet d'un suivi mensuel depuis début 2013. Il n'existe pas de convention logistique spécifique avec les fournisseurs. Une réflexion est engagée en 2013-2014 afin d'apprécier le respect et les conditions de livraisons des principaux fournisseurs (indicateur Otif\*).

#### 7.4.3 Outils de pilotage et *reporting*

Le groupe Altrad ne dispose pas de système d'information intégré ni d'outil de pilotage intégré à l'ensemble de ses sociétés. Les *reportings* sont réalisés à partir de tableurs mis à jour mensuellement (matrice achats) et consolidés manuellement. Plusieurs indicateurs ont été déterminés (matière première) mais ces indicateurs ne permettent pas encore de définir une vision globale des performances achats.

Un système Intranet achats a été mis en place, il est de plus en plus utilisé par les filiales qui demandent à pouvoir partager un nombre important d'informations. Le déploiement généralisé de cet Intranet est une priorité.

Le travail de *reporting* a été structuré :

- La performance des matières premières est mesurée par rapport aux variations d'un indice de référence.
- Un indice de performance achats appelé PPV a été défini mais sera progressivement déployé. Cet outil permettra, au cours des prochains exercices, de détecter les références ayant subi les plus fortes augmentations de tarif.

L'exhaustivité et la fiabilité du *reporting* achats sont des enjeux majeurs pour le Groupe.

La Direction générale souhaite par ailleurs orienter davantage le système de pilotage global de la fonction Achats sous un angle financier en privilégiant les résultats à court terme.

## 7.5 ALTRAD ASIA

Environ un quart des achats du Groupe proviennent de pays *low cost* (Chine, Malaisie, Tunisie...). Cette part est en constante évolution et l'impact des achats sur l'EBITDA est considérable. Le groupe Altrad se devait donc de structurer ses activités d'achats dans cette région du monde.

La filiale Altrad Asia a été constituée à cet effet, avec des bureaux à Hong Kong et à Suzhou (banlieue de Shanghai). Altrad Asia est maintenant le point d'ancrage du Groupe en Asie. Cette structure lui permet notamment un accès direct aux acteurs *low cost* de la région. Elle contribue également à sécuriser et à optimiser la *Supply chain* grâce à des fonctions Qualité et Logistique, toutes deux internalisées.

Les équipes constituées sont matures et leurs expertises ont été construites au cours des huit dernières années. Elles sont

---

précieuses dans la politique de croissance externe du groupe Altrad, car elles crédibilisent, aux yeux des nouvelles sociétés intégrant le Groupe, la démarche de massification de la politique achats Groupe concernant les approvisionnements *made in Asia*.

Altrad Asia s'avère être une des plus belles réalisations du groupe Altrad en termes de politique d'achats.



## Chapitre 8

### LA FONCTION INDUSTRIELLE

Le groupe Altrad est constitué de nombreux sites de production, pour l'essentiel situés en Europe (un site en Tunisie), chacun étant spécialisé sur une gamme de produits spécifique. Une rationalisation permanente de l'outil de production permet de maintenir des prix de revient compétitifs.

#### 8.1 ÉVOLUTION DE LA DIRECTION INDUSTRIELLE

##### 8.1.1 Les grands enjeux de la Direction industrielle aujourd'hui

Le groupe Altrad est confronté aujourd'hui à des enjeux d'adaptation et d'optimisation de son outil industriel. Les marchés ont évolué – la crise profonde de 2008 est passée par là, notamment dans les secteurs du BTP. La chute de chiffre d'affaires (25 %) liée au ralentissement de l'économie dans le monde fait que la plupart des unités de production se sont retrouvées en sous-utilisation et en surcapacité.

C'est particulièrement vrai dans le secteur des bétonnières et des brouettes. La constitution du Groupe s'est faite par des rachats d'entreprises qui avaient déjà parfois un problème de dimensionnement : certaines entreprises, faisant le pari de l'avenir, ont surinvesti sur des équipements peu

utilisés. Il faut dès lors recalibrer l'outil industriel de manière à retrouver des taux de charge qui permettent *a minima* l'absorption directe des coûts fixes. Cela passe par une réflexion sur la taille critique des usines, leur concentration et la fusion de certains sites de production dans les lieux les plus appropriés. Cette concentration concerne l'ensemble des pays, y compris l'Allemagne qui n'échappe pas à cette nécessité de concentration. Une stratégie de réalignement sur le marché est nécessaire.

L'enjeu est complexe, car il faut réorganiser les forces de production de façon plus productive tout en gardant une certaine flexibilité si la demande repart. À partir du moment où l'on concentre et mutualise les moyens industriels, la *Supply chain* devient critique.

Dans le secteur des échafaudages, le développement de la location a amené un maintien du taux de charge. La production d'échafaudages est également moins consommatrice en équipements industriels lourds, comme des lignes de presse et de peinture, plus avides de capitaux et astreintes à la problématique du taux d'utilisation.

La Direction industrielle a mis en place une réflexion globale sur la base d'une bonne connaissance des forces et faiblesses internes et des facteurs externes, ainsi qu'une excellente maîtrise des aspects économiques (financier et marché).

Produit, *process* et site par rapport au marché sont à la fois soumis à un nouveau *design*. C'est un travail de longue haleine (dix ans sont parfois nécessaires) que le Groupe a engagé de façon pragmatique et structurée.

### 8.1.2 La problématique du *low cost*

Il est aujourd'hui impossible de ne pas s'intéresser à une stratégie industrielle qui consiste à aller vers des pays à bas coûts. C'est parce que le Groupe dispose d'une vision claire, reformulée et revisitée de ce que doit être sa force industrielle demain,

que l'on est capable d'aborder des restructurations par petits pas sur un site.

Les choix de délocalisation dans des pays à faible coût de main-d'œuvre répondent à plusieurs logiques :

- L'analyse de la valeur globale indispensable à la bonne décision est essentiellement liée au produit. L'innovation peut consister à faire des sous-ensembles communs d'articles de services. Cela complexifie notablement la problématique industrielle avec deux logiques de *process* à penser en même temps : des produits de masse sur la base desquels on pense l'industrialisation (et le reste suit) et des produits de plus forte valeur ajoutée qu'il est judicieux de garder à proximité.
- L'impact d'une délocalisation peut être de 5 à 10 % en gain sur la main-d'œuvre mais amener des impacts forts en matière de BFR (stock et temps de transport).
- La notion de service est à prendre en compte car c'est la première mission de la fonction industrielle.

Il convient d'associer le bon coût à la définition du produit. Travailler sur le *low cost* consiste parfois à proposer un nouveau *design* des produits (par exemple les étais *low cost*) en définissant techniquement un produit plus adapté sur le marché (en réduire le poids, par exemple). Quand la Direction industrielle décide de travailler sur un étai *low cost*, un compromis est indispensable entre les souhaits de la filiale et ceux du Groupe. L'intégration des préoccupations des parties prenantes et les limites que le Groupe souhaite fixer sont à la base d'un véritable partenariat entre la filiale concernée et le Groupe.

### 8.1.3 Les missions de la Direction industrielle

Un séminaire récent de la *progress unit* production a permis de préciser les missions de l'organisation industrielle :

1. Livrer ponctuellement au client les produits commandés en qualité, quantité, coût : cette mission première, à la base

d'une relation saine avec un client, est souvent mal assurée, sans que l'on soit pour autant capable de le démontrer. Cela suppose de pouvoir disposer d'un outil de mesure adapté, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Il existe des écarts mais l'absence de mesure concernant le niveau de qualité de service ne facilite pas le respect des engagements commerciaux, parfois imprécis.

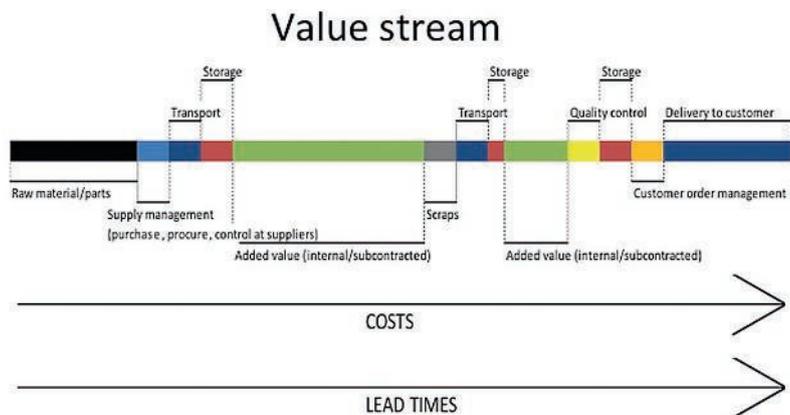
Le retour d'expérience montre que l'on ne parle que des cas qui se passent mal. La Direction industrielle et la Direction de la *Supply chain* ont dès lors une ambition partagée forte : mettre en place des indicateurs qui permettent de sortir des évidences aveuglantes pour aller dans la lumière de la connaissance.

2. Générer des améliorations : de ruptures (comme les restructurations par exemple) et continues (*lean manufacturing\** notamment). À ce jour, il n'existe pas d'outil de mesure de ces améliorations.

La *progress unit* Production a engagé un travail de fond en matière de définition afin d'assurer la comparabilité des outils de production.

L'amélioration de la productivité et celle de la flexibilité sont des axes majeurs. L'objectif n'est pas de diminuer le temps passé aux changements de série, mais de changer plus souvent et d'apporter de la flexibilité à l'outil industriel. Améliorer la productivité doit s'entendre aussi au sens de la main-d'œuvre ; il est fondamental d'éviter les gaspillages et que les opérateurs fassent de la valeur ajoutée. Cela ne remet pas en cause l'importance du *Total Productive Management\** (TPM) et de la *Single Minute Exchange of Dies* (Smed\*) qui sont complémentaires. Par exemple, Mostostal réalise tous les planchers du Groupe sur deux lignes automatiques de profilage suite à des investissements sur des rouleaux de profilage. Dans une approche intégrée, le Groupe investit sur de la perte de stock de façon à libérer du cash immédiatement.

Le schéma suivant montre qu'il est essentiel d'avoir une vision complète sur la totalité de la chaîne de valeur :



#### 8.1.4 La planification des améliorations de l'outil industriel

Il est indispensable de réadapter la capacité au marché, dans une double approche stratégique et opérationnelle, site par site.

Les améliorations sont générées par :

- des restructurations (transfert de l'outil de production). Ces restructurations répondent à une double contrainte : contrainte de moyens (coûts, temps, etc.) *et* contrainte de résultats (aller vite et de façon durable) ;
- des investissements ;
- la contribution des *progress units* (faible coût mélangeur, *progress unit* échafaudage, etc.).

Quand une équipe projet travaille à la restructuration d'un site, elle aborde la démarche dans une logique de *progress unit* provisoire. C'est une mission délicate qui demande une maîtrise totale de l'information, afin de ne pas démobiliser les équipes.

Les initiatives individuelles existent et les entreprises du Groupe ne restent pas sans réagir. Certaines entreprises ont lancé de grands projets :

- Irbal (bétonnières et équipements de levage) a proposé une réorganisation de type *lean manufacturing* (deux ans, avec l'aide d'un consultant) ;
- ASD (matériel scénique) a un projet visant à réorganiser la production et démarrera une initiative de *lean manufacturing* avec des consultants ;
- Famea (structures métalliques et parties de structures) a travaillé sur un programme de réduction des coûts.

Le bon fonctionnement de la démarche du Groupe s'appuie, compte tenu des moyens réduits de la Direction industrielle, sur une logique de sponsors et d'ambassadeurs de l'amélioration par les filiales mêmes.

Des initiatives portées par des sponsors doivent se déployer au niveau de chaque filiale du Groupe. Chaque entreprise doit lancer un plan d'amélioration formalisé portant l'ensemble de sa chaîne de valeur. La Direction industrielle initie un plan global pour le Groupe sur la base de projets connus (investissements, projets d'achats, logistique). Ce plan se complétera avec les projets à venir, réalisés en continu.

Un rapport hebdomadaire permet à la Direction industrielle de suivre ce qui se passe dans chaque usine.

## 8.2 LA STRATÉGIE DE QUALITÉ

La qualité est au cœur des préoccupations du groupe Altrad depuis l'aube de son existence. Dans son ouvrage *Stratégie de groupe* (1989), Mohed Altrad consacrait un chapitre entier, sous le titre "La qualité pour réussir", à sa conception de la qualité, fidèle aux théoriciens contemporains qui y voyaient un facteur clé de la compétitivité. Comme les fondateurs du

*Total Quality Management*\* (TQM), Edwards Deming et Joseph Juran, ainsi que l'inventeur des cercles de qualité, le Japonais Kaoru Ishikawa, il cherchait alors déjà comment concilier les trois facteurs de la productivité de l'entreprise : sa bonne organisation, la motivation au travail du personnel et la qualité des produits.

Ce n'est donc pas un hasard si, partant des comités de qualité créés à l'époque, le groupe Altrad a évolué vers une organisation matricielle centrée sur des *progress units* en partie inspirées du concept japonais de *kaizen*, qu'on peut définir comme la recherche d'un processus d'amélioration continue, et dont elles se distinguent toutefois en ce que le management de la qualité totale du Groupe concerne toutes ses fonctions, toutes ses activités et toutes ses entreprises, et non pas seulement le processus de production et l'innovation technologique, et vise dès lors à favoriser la participation de tous les salariés du Groupe.

Or, comme l'ont noté nombre de chercheurs, les entreprises qui mènent une démarche qualitative rencontrent généralement deux écueils majeurs : la difficulté pour les équipes chargées de la qualité d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux, comme le stipulent les principes de la qualité et de l'excellence, et l'adaptation des principes universels de la qualité à chaque contexte socioculturel.

Le concept de chaîne de valeur, adopté notamment pour réorganiser le Groupe, a également conduit Mohed Altrad à s'intéresser aux techniques du *reengineering*, envisagé en 1993 par le consultant américain M. Hammer et qu'on peut définir comme une démarche pragmatique de reconstruction de l'entreprise et de réinvention de la chaîne de valeur, visant à améliorer les conditions de performance en termes de coûts, de qualité, de service, de rapidité, etc. Cette démarche concerne bien entendu toutes les fonctions, tâches et postes, tant au niveau du siège et des entreprises filiales que dans les rapports entre toutes les entités en divers domaines : industriel, technologique, commercial, financier, humain, culturel, etc.

Moins stratégique et plus pragmatique que le *kaizen*, le *reengineering* favorise la rapidité dans les remises en cause et dans les résultats, d'où parfois une certaine brutalité ; aussi Hammer, insistant sur le facteur de "rupture", recommande-t-il de renoncer à toute procédure inadaptée à l'environnement de l'entreprise, notamment au nom de la primauté du client.

Dans le cadre d'une telle approche du management, cet effet de brutalité est toutefois corrigé par l'implication du plus grand nombre de participants dans la refonte des entreprises et du Groupe à travers les *progress units* et les réunions directoriales.

Le *reengineering* n'est pas une démarche d'amélioration mais de rupture, aux objectifs souvent très ambitieux : réduire de 25 % les coûts d'approvisionnement, diviser par deux les coûts logistiques, etc. – objectifs inaccessibles par de simples améliorations. Intégrée à une gestion en réseau, cette logique peut se traduire par des transferts d'activités au sein du Groupe – des entreprises les moins créatrices de valeur vers les plus compétitives –, voire, à l'extérieur, par des délocalisations ou des changements de fournisseurs et de partenaires.

Le *reengineering* d'un groupe autorise toutefois certains changements radicaux sans remise en question du périmètre du groupe ni donc des emplois : la reconstruction s'intéresse alors à des ressources (humaines, financières, logistiques, technologiques, commerciales...) dispersées structurellement ou spatialement, les traitant comme si elles étaient centralisées ; une fois les décisions prises et les *process* définis au niveau central, leur application est répartie entre les différentes entités pour atteindre les résultats escomptés. C'est la "rupture tranquille" : pas de licenciement massif, mais seulement une redistribution des activités dans un esprit de performance et de qualité totale.

### 8.2.1 Stratégie globale, “glocale” ou locale ?

Au sein du groupe Altrad, l’objectif de la qualité totale est de proposer constamment, grâce à la mise en tension continue de toutes les activités du Groupe, des produits et des services adaptés aux attentes évolutives des clients – c’est-à-dire aussi bien les acheteurs-revendeurs que les consommateurs ultimes et les prescripteurs.

Or, ces attentes et cette perception de la qualité diffèrent plus ou moins d’un pays ou d’un circuit de distribution à un autre. Ainsi, produit par produit, et selon l’importance de ces variations, le Groupe adopte tantôt :

- une stratégie globale, proposant sur tous ses marchés un produit de qualité identique ;
- une stratégie “glocale”, adaptant le produit aux attentes spécifiques de chaque marché, souvent par des modifications mineures mais prégnantes aux yeux d’une clientèle, et apportées si possible au stade de la finition : ajout d’une marche arrière sur une bétonnière destinée à la clientèle allemande, autre couleur de carrosserie, mention d’une marque nationale (conjointement ou non avec la marque Altrad) et de la norme nationale, etc. ;
- une stratégie locale, dans les cas extrêmes où une perception locale très spécifique de la qualité recommande de renoncer à toute standardisation – ce qui n’exclut pas d’impliquer le reste du Groupe ou de son réseau externe au niveau de certains composants.

Le management de qualité totale, comme cette troisième option le souligne, vise en effet, tout en répondant aux attentes du client, à optimiser les coûts du producteur (notamment à travers des économies d’échelle), accroissant sa compétitivité et/ou sa rentabilité, d’où tantôt :

- une standardisation partielle : malgré des attentes différentes de la part des cibles visées, il demeure possible de

compartimenter la production entre plusieurs entités du Groupe ou de son réseau, avec à la fois une optimisation de la répartition des tâches – de l’approvisionnement en matières premières jusqu’au conditionnement du produit – et la mise en œuvre d’une stratégie de “juste à temps” pour tendre les flux et réduire les stocks d’encours et de produits finis tout en évitant des ruptures de stock qui, par des délais de livraison allongés ou des retards de livraison, nuiraient à la satisfaction des clients intermédiaires et finaux ;

- une standardisation totale : lorsque les attentes des clients sont relativement universelles, le Groupe prend pour référence le niveau de qualité du plus exigeant des marchés ciblés – voire un niveau encore supérieur s’il souhaite (c’est-à-dire face à ses concurrents sur ce marché de référence) positionner son produit comme “haut de gamme” –, ce qui sera alors le cas *a fortiori* sur des marchés moins exigeants, justifiant éventuellement une politique de prix d’écramage et aboutissant ainsi, dans les faits, à un marketing “glocal” à travers cette différenciation selon les prix.

On voit ici comment la politique de qualité fait partie intégrante de la stratégie à long terme du groupe Altrad, souvent à la source même d’une réflexion qui se traduira, loin en aval, par de nouvelles stratégies de production, de marketing, d’achats ou d’approvisionnements, au fur et à mesure que l’orientation initiale se diffuse dans l’ensemble du Groupe en impliquant tout son personnel, voire en influençant le comportement des partenaires externes du réseau.

C’est dans cet esprit que l’on a choisi d’élargir la notion de client aux relations internes (entre entreprises du Groupe) et externes (pour celles du réseau Altrad), comme les prix de cessions internes en sont l’illustration comptable. En outre, au-delà des audits externes périodiques, des procédures d’autocontrôle ont été développées, qui se sont avérées mieux correspondre aux ambitions en matière de qualité totale.

### 8.2.2 La qualité dans les entreprises du Groupe

Le management de la qualité totale a pénétré toutes les entités du groupe Altrad – les directions fonctionnelles comme les entreprises filiales –, qu’elles œuvrent dans la production, dans le commerce ou encore dans les achats, les approvisionnements ou la logistique.

Pour un chef d’entreprise, la qualité se vit comme un engagement personnel, total et constant, une manière de concevoir durablement son propre travail et ses relations avec les clients ainsi qu’un cercle vertueux où il est appelé à entraîner l’ensemble de ses collaborateurs directs et de son personnel. Aussi, afin de veiller à une pleine adhésion des chefs d’entreprise à ce qui est à la fois un esprit et un corpus de règles et de procédures précises et impératives, c’est à l’un d’eux que fut confiée la rédaction d’une fiche de sensibilisation validée et diffusée par la Direction générale du Groupe, où sont exposées, aux côtés de certains principes du *kaizen* et du *reengineering*, dûment adaptés au contexte multiculturel du Groupe, les deux valeurs fondamentales d’une démarche de qualité totale :

- le respect du client (externe ou interne), par l’étude de ses attentes et la prise en compte de ses insatisfactions éventuelles, et une confiance mutuelle souvent formalisée à travers des contrats d’assurance qualité ;
- l’échange d’informations entre toutes les entités du Groupe (et leurs clients) mais aussi entre tous les acteurs du réseau engagés dans la chaîne de valeur.

La gestion en réseau du Groupe repose en effet sur la qualité de tous les maillons de la chaîne, sachant que l’élément le plus faible tire vers le bas la qualité de l’ensemble. Ainsi, le niveau de qualité d’une bétonnière dont la cuve provient d’une usine, le moteur d’une autre et le montage d’une troisième ne peut se satisfaire d’un simple contrôle à l’issue du montage final, mais réclame le respect scrupuleux des règles de conformité par

tous les acteurs du réseau, grâce à l'interaction harmonieuse du service qualité mis en place au sein de chaque entreprise et de la Direction Qualité du Groupe – émanation de la *progress unit* correspondante –, chargée de planifier la qualité et d'initier et superviser des projets en ce sens.

## Chapitre 9 LA FONCTION *SUPPLY CHAIN*

### 9.1 LES BASES DU PLAN DE PERFORMANCE *SUPPLY CHAIN* ET LOGISTIQUE

La Direction de la *Supply chain* est née récemment des nouveaux enjeux internes liés à l'évolution du groupe Altrad. L'optimisation et la reconfiguration de l'outil industriel s'accompagnent nécessairement d'un travail d'amélioration des flux avec le client et entre les différentes entités du Groupe (*cf. supra*). La mise en place d'outils de mesure *ad hoc*, par exemple du taux de service, est une ambition partagée de la Direction de la *Supply chain* et de la Direction industrielle, qui travaillent au service d'un même objectif : le client et le Groupe.

Le périmètre "*Supply chain* et logistique" considéré est celui le plus communément admis dans l'industrie : le management de la *Supply chain* est la gestion des flux d'informations, de produits et de main-d'œuvre permettant de répondre au besoin du client, de la commande des matières premières à la livraison de produits et éventuellement de services dans des délais et des conditions convenus. Cela est indépendant de la fonction *Supply chain* qui est à géométrie variable dans les différents groupes industriels.

La vocation de la *Supply chain* et de la logistique au sein du Groupe est triple :

- optimiser les coûts de transport et de logistique ;

- mettre en place les niveaux de stocks optimaux tout au long de la chaîne ;
- garantir des flux de livraison de qualité vers les clients du Groupe dans plus de cent pays ainsi que les flux interfiliales.

Une *progress unit* transverse pilote les enjeux *Supply chain* et logistique, en s'appuyant sur chacune des filiales, sur les travaux des différentes *progress units* et en identifiant et mettant en œuvre les synergies. Elle repose au besoin sur une filiale spécifique capable de gérer opérationnellement des flux.

Par construction, la fonction *Supply chain* est une fonction d'interface avec :

- la Direction Achats : approvisionnements, etc. ;
- la Direction industrielle : schéma industriel et logistique, planification industrielle, etc. ;
- les Directions commerciale et marketing : prévisions, offres de service permettant de gagner des parts de marché, etc. ;
- la Direction financière : stocks, etc. ;
- la logistique et le transport.

À l'instar de la Direction industrielle, il convient en effet de fédérer l'ensemble des acteurs afin de les mettre en ligne avec la stratégie du Groupe. Cependant, si la Direction industrielle peut s'attacher à faire évoluer indépendamment un site, dès lors que la stratégie du Groupe est bien orientée, la Direction de la *Supply chain* ne peut s'envisager que globalement et dans une logique d'ensemble pour que les flux d'informations et les flux physiques soient effectifs et efficaces.

## 9.2 SUPPLY CHAIN ET LOGISTIQUE CHEZ ALTRAD

La maîtrise *Supply chain* et logistique est historiquement faible au sein du Groupe :

- pas de fonction *Supply chain* en tant que telle dans les filiales ;

- filiales ayant plutôt des cultures de *business development*\* et de production, comme en témoignent les “*monthly reports*” qui indiquent peu de chose sur la logistique. Ce thème est également peu abordé dans les sessions budgétaires ;
- du fait du développement par croissance externe et de la grande subsidiarité, qui est une force de l’entreprise, les optimisations globales n’ont pas été menées dans ce domaine et les *process* sont peu formalisés et hétérogènes.

Le contexte actuel du groupe Altrad renforce la criticité de la *Supply chain* pour plusieurs raisons :

- développement fort de l’activité de service (location simple ou avec montage) pour laquelle la logistique est un des “cœurs de métier” ;
- développement des flux entre filiales (entre sociétés de production et sociétés de service, ou bien entre sites de production situés dans des pays à bas coût et sites de négoce ou d’assemblage) ;
- extension géographique du Groupe ;
- pression des clients pour avoir le minimum de stock.

### 9.3 LES GRANDS TRAVAUX DE LA DIRECTION DE LA *SUPPLY CHAIN*

La Direction de la *Supply chain* a engagé un travail de cartographie des pistes d’amélioration et des enjeux. Un tableau de bord *Supply chain* et logistique est très difficile à reconstituer compte tenu de l’hétérogénéité des moyens et de l’existant. L’analyse de ce dernier met en lumière un nombre de points clés dont la liste suit :

- La logistique représente des enjeux très importants sur les activités de service : 30 à 40 millions d’euros de coûts avec une centaine de dépôts en particulier en France, en Belgique, en Espagne et au Royaume-Uni.

- La partie “production + vente” est principalement concernée par l’optimisation et la rationalisation des transports qui représentent l’enjeu principal (25 millions d’euros de coûts de transport environ pour 6 millions d’euros de coûts de logistique physique).
- Le taux de service, indicateur clé de la *Supply chain*, n’est mesuré que dans très peu de filiales. Quand il l’est, ce taux se situe autour de 70 %, ce qui constitue une mauvaise performance. Dans certaines filiales, les commerciaux soulignent que l’offre de délai Altrad n’est pas assez réactive et peut faire perdre des ventes.
- Les stocks “production + vente” se situent pourtant autour de soixante-dix jours de couverture, avec des couvertures plus fortes sur les activités bétonnières, brouettes et produits Bell (BBB\*), ce qui peut être réduit, toutes choses égales par ailleurs (sachant que les projets BBB et les achats en Chine l’augmentent mécaniquement).
- L’absence totale de prévisions, même sommaires, est fortement pénalisante pour le service, le niveau des stocks et les coûts logistiques.
- Les conditions logistiques avec les fournisseurs – internes comme externes – et les processus associés sont lacunaires, d’où des manques, des surstocks, etc.
- Sur la logistique physique, peu de filiales semblent avoir de tableau de bord et de plan de progrès : au-delà des coûts unitaires, un travail sur des leviers d’organisation (suivi du taux de remplissage, de la productivité logistique, choix de *make or buy*...) sera bénéfique. Les premières visites montrent des enjeux importants, en lien avec les opérations et le commerce.
- L’historique de développement du Groupe et l’absence de logistique et d’industriel intégré a généré une multiplication des sites de départ des produits (plus de 40 usines et plateformes, sans compter la branche service).
- Les choix de stratégie d’achat de transport (petits transporteurs essentiellement, sans contrat, etc.) sont à approfondir : plus

de 100 fournisseurs pour 9 millions d'euros sur Altrad logistique et plus de 400 sur tout le Groupe. Sur la logistique des usines et des entrepôts, l'organisation est largement internalisée : le coût est à considérer au cas par cas, mais ce choix ne permet pas une bonne variabilisation des coûts en fonction de l'activité.

- Des points de progrès semblent exister pour assurer la capacité macro de la *Supply chain* industrielle à répondre au besoin dans la durée : vérification de la cohérence des capacités de production avec la demande interne, niveau de sécurité d'approvisionnement ("*emergency plan*" à construire, par exemple sur le fournisseur de bétonnières d'Altrad Italie).

#### 9.4 LES ENJEUX POUR LE GROUPE ALTRAD

À terme, les enjeux que l'on peut estimer aujourd'hui en termes de gains sont les suivants :

- environ 3 % de gains annuels de productivité sur la logistique, toutes choses étant égales par ailleurs (hors évolution marché transport, effet volumes...). Les leviers d'organisation (pilotage du remplissage des camions, réduction des envois en messagerie...) restent une priorité ;
- des gains sur la logistique service par des projets spécifiques (synergies, projets dans grosses filiales...) ;
- des gains d'achat de transport et logistique et une variabilisation plus forte des coûts associés ;
- un gain ou un maintien des parts de marché par un meilleur service (délais, taux de service à plus de 85 % minimum) pour les activités dont c'est un enjeu ;
- une diminution d'environ dix jours des couvertures de stocks (hors effet du *mix*\* et des projets industriels ainsi que délocalisations plus changement politique de stock) ;
- des gains liés à une réduction des Capex\* qui auraient été demandés pour les dépôts ;

- le bon fonctionnement des *Supply chains* impliquant plusieurs usines, dont l'impact a aujourd'hui une influence négative sur les coûts en ligne avec la stratégie industrielle décidée (par exemple en Tunisie), les stocks, l'organisation, la productivité des usines et la capacité à livrer à l'heure le produit complet.

## Chapitre 10

### LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

La majorité des effectifs du Groupe est localisée hors de France (60 % de l'effectif total) et est en CDI (79 % de l'effectif total). Le groupe Altrad fait principalement usage de l'intérim pour les activités de location et de services (850 sur les 945 intérimaires employés par le Groupe).

Dans l'organisation du groupe Altrad, la Direction des Ressources humaines (DRH\*) est rattachée directement à la Direction générale. Cela correspond à l'orientation stratégique que son responsable est chargé de donner à ce département, selon 6 dimensions dictées par l'internationalisation et la stratégie de croissance du Groupe :

- conseil de la Direction générale sur toute la partie sociale ;
- expertise dans la mise en place d'une stratégie de groupe encadrée par les législations nationales des pays où il est implanté ;
- conseil auprès des opérationnels et des chefs d'entreprise du Groupe ;
- action en matière de productivité, de restructuration, de compression du personnel et de délocalisation ;
- réduction de l'absentéisme et autres coûts cachés ;
- audit social.

De l'ensemble de ces besoins découlent pour la DRH du Groupe sept missions prioritaires qui valent la peine d'être détaillées :

### 10.1 CONSEIL EN MATIÈRE DE CROISSANCE EXTERNE

Lors de toute reprise d'entreprise, la DRH réalise un diagnostic social – élément crucial, notamment lorsque le rachat implique aussi un redressement. Elle étudie les résultats de l'entreprise, mesure sa performance ou sa contre-performance sociale et analyse son potentiel humain et ses perspectives d'évolution, à la fois en interne et en externe :

	<b>Éléments étudiés</b>	<b>Informations à collecter et à diagnostiquer</b>
Diagnostic interne	Résultats sociaux	Absentéisme, turn-over, accidents du travail, jours de grève, litiges et réclamations, climat social, etc.
	Résultats économiques	Productivité
	Politiques menées	Recrutement, contrats, conditions de travail, sécurité, rémunération, formation, évaluation et promotion, communication, information et écoute du personnel, œuvres sociales, relations sociales
	Moyens et organisation	Moyens humains de l'entreprise : effectifs, répartition par emploi, sexe, âge, qualification, etc. Service Personnel de l'entreprise : organisation du service, effectif, coûts du service Personnel, moyens matériels, etc.

	Éléments étudiés	Informations à collecter et à diagnostiquer
Diagnostic interne	Audit des méthodes de gestion et de contrôle	Gestion prévisionnelle des effectifs, gestion administrative du personnel, gestion de la paie, de la formation, des relations avec les syndicats, grilles d'indicateurs et outils d'audit social
	Étude des interactions avec les autres services de l'entreprise	Problèmes rencontrés avec la fonction commerciale, la fonction Production, etc. Respect des procédures GRH, etc.
Diagnostic externe	Marché de l'emploi dans le pays	Situation de l'emploi Niveau des salaires
	Environnement syndical	Actions et revendications des syndicats
	Cadre général et réglementaire	Droit du travail, conventions collectives Avantages consentis aux entreprises pour la formation, le recrutement des jeunes, etc.

Ce double diagnostic de la fonction Personnel, par les forces et faiblesses qu'il met en évidence, influence le verdict final quant à la reprise. Il s'accompagne en outre de recommandations en matière de structure du personnel, de politiques et de méthodes de gestion et de contrôle, plus précisément concernant les restructurations, compressions du personnel et délocalisations, qui sont regroupées au sein d'un plan de redressement formalisé et dont, après adoption, la DRH effectue et/ou surveille la mise en œuvre.

## 10.2 LA STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES

Deux autres missions de la DRH, essentielles à la croissance et à la rentabilité futures du Groupe, consistent à affirmer sa

responsabilité sociale et à harmoniser autant que possible les pratiques sociales au sein du Groupe.

En s'internationalisant, le groupe Altrad s'est engagé dans le multiculturalisme ; sa culture d'origine s'est enrichie, une nouvelle culture est en constante construction. La DRH participe à cette construction et à son appropriation par l'ensemble du personnel, évitant ainsi qu'avec l'ouverture à d'autres pays ou, pour les entreprises entrantes, par la perte de leur identité nationale, le sentiment d'appartenance ne fasse place à une individualisation excessive des rapports entre le salarié et l'entreprise, au risque d'assister à un exode des meilleurs éléments.

Il revient dès lors à la DRH d'affirmer la responsabilité sociale du Groupe, de contribuer à la construction de sa culture, d'attirer et de retenir les experts nécessaires à son développement grâce à des plans de carrière attractifs et évolutifs, qui favorisent la mobilité et la promotion internes possibles du fait de l'implantation internationale du Groupe, ainsi qu'à la transition d'une gestion classique du personnel à une gestion des personnes ("*one to one*").

Quant à sa mission d'harmonisation des pratiques sociales du Groupe face aux divers environnements nationaux (notamment réglementaires) qu'elle côtoie, la DRH l'abordera selon une approche "glocale", c'est-à-dire globale et locale à la fois, définissant une stratégie mondiale que les chefs d'entreprise pourront adapter aux conditions locales. Deux sujets d'harmonisation sont, dans un premier temps, à privilégier :

- la politique de rémunération : harmonisation des augmentations salariales, mise en place d'un système de rémunération variable ;
- une politique de formation professionnelle, définissant les priorités de formation, élaborant les stratégies de recrutement et y participant, notamment celui des cadres.

À cette fin, et visant une véritable gestion prévisionnelle des besoins du Groupe en fonction de ses orientations stratégiques

à plus ou moins long terme, la DRH met en œuvre deux projets globaux :

- un répertoire des compétences et des métiers du Groupe, comprenant un référentiel des compétences, une analyse des postes et des profils du personnel ;
- des entretiens annuels d'évaluation permettant la détermination participative des objectifs et une évaluation des besoins de formation.

### 10.3 L'APPUI AU MANAGEMENT INTERACTIF ET COLLÉGIAL

La DRH joue un rôle important dans la mise en œuvre des principes de management collégial et interactif adoptés par le groupe Altrad, notamment en élaborant un système de récompenses fondé – conformément aux règles de la DPPO – sur la primauté des résultats et la réalisation des objectifs, mais aussi en aidant à une définition précise des rôles et en favorisant la négociation, à la fois descendante et ascendante, des objectifs et des moyens.

Responsable du management social du Groupe au sens le plus large, la DRH définit et met en œuvre les moyens de sa politique, par exemple pour développer la motivation de chacun à travers un projet d'entreprise et diverses formes de participation et d'expression des salariés (groupes de progrès, cercles de qualité...), ou encore pour assurer la promotion des innovations en matière d'aménagement du temps de travail ou encore de conditions de vie et de travail.

Enfin, la DRH a également un devoir de proposition et de contrôle dans la construction du système de procédures sur lequel s'appuie le mode de management du Groupe, que ces procédures intéressent la DRH conjointement avec d'autres fonctions (comme les procédures – budgétaire et de *reporting* – destinées à stimuler la participation et la responsabilité des directeurs des composantes du Groupe) ou bien qu'elles en relèvent directement, telles les deux procédures destinées

à optimiser le potentiel humain du Groupe et dont elle est chargée de vérifier la stricte application :

- la procédure de recrutement – par laquelle le chef d'entreprise, lors de la construction budgétaire, recense ses besoins en personnel et estime sa masse salariale, puis soumet à la validation du siège toute nouvelle demande en cours d'exercice – donne lieu systématiquement à l'instruction du volet social du dossier par la DRH, qui émet un avis ;
- la procédure d'intéressement – qui offrira à terme à tous les membres du personnel du groupe Altrad, en accord avec chaque chef d'entreprise et selon les spécificités de celle-ci, une rémunération associant une part fixe et des éléments variables assis sur la productivité tant commerciale qu'industrielle ou administrative – donne lieu à des propositions concrètes de la DRH sur ce système et les indicateurs de productivité requis.

Enfin, il revient à la DRH du Groupe de suggérer d'autres voies pour optimiser son potentiel humain, dont elle analyse le bien-fondé et le contenu en matière de formation professionnelle, de promotion interne, de mobilité internationale, etc.

#### 10.4 LE RESPECT DU DROIT DU TRAVAIL

En tant que direction fonctionnelle faisant partie de l'état-major du Groupe, la DRH doit être à même de maîtriser la réglementation de chaque pays où le Groupe est implanté – ou désireux de s'implanter – : à travers une analyse comparative des textes et une veille juridique et sociale, elle permet au Groupe d'harmoniser contrats, systèmes de rémunération, relations sociales, etc. Elle vérifie par ailleurs, à la lumière de cette compétence, le respect des réglementations nationales en matière d'élections sociales, de représentation et d'information

des salariés, d'analyse des résultats des négociations au sein de chaque entreprise et leur application.

C'est elle enfin, en tant que responsable de la paix sociale, qui gère les rapports avec les partenaires sociaux (syndicats, représentants ou délégués du personnel : comités d'entreprise, comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, etc.), avec qui elle dialogue et, le cas échéant, négocie.

## 10.5 MARKETING ET COMMUNICATION INTERNES

Garante de la qualité du climat social et de l'adhésion du personnel aux objectifs du Groupe, la DRH étudie, par le biais d'enquêtes (discussions de groupe, entretiens individuels, observations, sondages) et de collectes d'informations (boîtes de suggestions, boîtes à idées, etc.), les attentes des salariés, leurs motivations et leurs craintes, par entreprise et par type d'emploi.

Elle veille en outre à comparer ses politiques avec celles de ses principaux concurrents et à identifier, y compris dans des secteurs d'activités éloignés, les méthodes qui réussissent le mieux à mobiliser le personnel (*benchmarking* social).

Elle est également responsable de l'image du Groupe auprès de ses salariés et est chargée de la communication interne et de la publication des informations sociales, généralement en collaboration avec la Direction de la Communication – autre direction fonctionnelle de l'état-major du Groupe – ou sous son autorité.

## 10.6 LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES ET LA E-GRH\*

Comme il convient au sein d'un groupe majeur, la DRH est chargée de la maîtrise et de l'optimisation des outils informatiques et télématiques pour le développement de systèmes d'information tels que le *e-learning* – l'enseignement télématique

à distance – et l’Intranet. Elle étudie également les différentes solutions de e-GRH – notamment celles comportant des logiciels de gestion de notes de frais, de demandes de congés, de RTT (en France), d’informations sur les postes ouverts ou les offres de formation – afin de faciliter et accélérer la réalisation de tâches fastidieuses et dispendieuses.

Elle veille, en outre, à la création et à la mise en place soutenue d’un Intranet bien pensé, outil de gestion et de communication qui informera les membres du personnel sur l’évolution de l’entreprise, les postes à pourvoir et les formations offertes, mais les invite aussi à consulter leur dossier professionnel afin de gérer au mieux leur carrière ; elle peut aussi intégrer des outils de gestion des connaissances (*knowledge management\**) propres à capitaliser le savoir-faire de l’entreprise.

#### 10.7 LA REMONTÉE DES INFORMATIONS SOCIALES ET L’AUDIT SOCIAL

La DRH est chargée de collecter régulièrement les données sociales des entreprises du Groupe par le biais de techniques et d’outils pour le recueil d’informations et par la mise en place d’un véritable système d’informations sociales, permettant ainsi le suivi permanent :

- des embauches, promotions et primes (formalisation des embauches et des promotions, respect des procédures, vérification budgétaire) ;
- de la rédaction et centralisation des contrats de travail et de la formalisation des avenants (changement de fonction, mobilité, promotion) ;
- de l’organisation (suivi régulier des organigrammes, rédaction des fiches de poste) ;
- des effectifs (suivi mensuel) et d’un bilan social (suivi périodique) ;

- de la communication mensuelle des éléments de rémunération de l'ensemble des salariés.

La même remontée d'informations sociales sert en outre à la rédaction de questionnaires d'audit. La DRH, chargée de leur administration et de leur traitement statistique, puis de la publication et de la diffusion des résultats sous forme synthétique et commentée, assure ainsi périodiquement :

- un audit de conformité de la fonction d'information interne, vérifiant l'exactitude des informations transmises par les chefs d'entreprise et les opérationnels ;
- un audit des procédures de GRH, s'assurant du respect des procédures de recrutement, d'intéressement ou de rémunération du Groupe ;
- un audit des résultats et performances, basé sur des indicateurs pertinents et précis de comportement (absentéisme, taux de rotation du personnel, etc.), de conflictualité (conflits, grèves, etc.), de sécurité (accidents du travail, maladies professionnelles, etc.) et de fonctionnement économique (productivité du personnel, masse salariale, etc.), dont les formules de calcul sont dûment expliquées aux chefs d'entreprise chargés de fournir ces données ;
- un audit des méthodes de GRH dans chaque entreprise, concernant à la fois la gestion administrative du personnel (existence d'un fichier tenu à jour, système d'accueil des nouvelles recrues, etc.), la gestion de la paie, de la formation et des relations collectives de travail (élections, animation, suivi des organes représentatifs, etc.) ;
- un audit des méthodes de pilotage stratégique du groupe Altrad lui-même, vérifiant le respect des règles du management interactif et collégial (DPPO, système de procédures, réunions des directeurs, *progress units* permanentes et provisoires, etc.), l'équilibre des relations entre directeurs (Groupe) et chefs d'entreprise, la juste prise en compte des *progress units* dans les décisions des directeurs (Groupe), etc.

Ce dernier audit notamment, par lequel le directeur des ressources humaines émet d'initiative un avis critique sur la validité des choix stratégiques, confère à la DRH la dimension et le poids qu'elle mérite dans la mise en œuvre de la stratégie et du management du Groupe.

Grâce à ses diverses composantes, la gestion des ressources humaines apparaît donc comme un point d'ancrage essentiel dans la politique managériale du groupe Altrad.

## Chapitre 11

### LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION – *REPORTING* – AUDIT INTERNE

Un système de *reporting* homogène dans toutes les filiales permet un contrôle de gestion efficace et la production d'un tableau de bord du Groupe sur une base mensuelle.

La Direction du Contrôle de gestion de la holding, composée de cinq contrôleurs de gestion, a pour mission d'assurer le suivi de la performance globale du Groupe et des filiales, par la mise en place et l'exploitation d'indicateurs et de tableaux de bord de gestion adaptés.

Travaillant en étroite collaboration avec les autres directions fonctionnelles du Groupe et agissant tant sur le plan des constatations que sur celui des prévisions, elle permet notamment :

- de définir les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre ;
- de comparer les performances avec les objectifs fixés ;
- d'ajuster les moyens de détection d'éventuelles anomalies.

Le système de *reporting* mis en place couvre l'ensemble des activités (production, service, distribution) et des fonctions (achats, logistique, ressources humaines) du Groupe.

Un contrôleur de gestion est affecté à chacune de ces activités.

Les différents *reportings* sont élaborés selon une fréquence mensuelle, favorisant ainsi la réactivité en cas de dérive de résultats.

La fonction d'audit interne garantit la correcte application des procédures en vigueur et la fiabilité des informations remontées par les filiales.

### 11.1 LE CONTRÔLE DE GESTION D'UN GROUPE

Le contrôle de gestion, souvent perçu comme quasi synonyme du contrôle budgétaire – c'est-à-dire le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité pour réaliser les objectifs de l'organisation –, comporte des aspects bien plus vastes. Agissant à la fois sur le plan des constatations et sur celui des prévisions, gérant des données tant comptables que financières, techniques et commerciales, et chargé de la production de tableaux de bord et de synthèses chiffrées, commentées et assorties de conseils et de recommandations, il permet :

- de maîtriser la conduite des entreprises en prévoyant les événements et en s'adaptant aux évolutions ;
- de définir les objectifs et les ressources nécessaires pour les atteindre ;
- de comparer les performances avec les objectifs fixés, puis de corriger les objectifs et d'ajuster les moyens. Enfin, le développement singulier du groupe Altrad, fondé sur une croissance tant interne qu'externe, amène à distinguer, comme le préconise la littérature américaine sur le sujet, le contrôle de gestion opérationnel et le contrôle stratégique.

#### 11.1.1 Le contrôle opérationnel

Le contrôle opérationnel, dont le rôle primordial est d'optimiser la rentabilité des entreprises du Groupe, consiste à agréger, analyser et interpréter les performances prévues et réalisées, puis à en informer la direction de l'entreprise et celle du Groupe afin qu'elles puissent adopter les mesures correctrices appropriées

ou tirer le meilleur parti d'une évolution favorable. Ainsi, le contrôle opérationnel concerne l'ensemble de la hiérarchie des sociétés et du Groupe dans toutes leurs décisions porteuses d'effets à court terme.

Dans ce cadre, il revient donc à la Direction du Contrôle de gestion du Groupe :

- de mettre en place un système d'information de gestion basé sur les indicateurs de gestion les plus pertinents ;
- d'organiser la collecte des informations qui alimenteront une nouvelle base de données, sous une forme automatisée (à mettre au point en collaboration avec les services informatiques du Groupe) qui n'alourdisse pas le travail administratif, et de les fiabiliser, notamment en conseillant les chefs d'entreprise et les responsables opérationnels sur les méthodes de prévision et le calcul des indicateurs de gestion et de performance ;
- de mettre au point des procédures veillant à rendre les informations disponibles en temps voulu et selon des méthodes cohérentes et homogènes à l'échelle du Groupe ;
- de créer et valider les tableaux de bord appropriés pour exploiter la banque d'informations, puis de contrôler ces informations et en assurer le suivi selon une périodicité définie ;
- de prévoir ou d'aider à formuler les besoins des sociétés en moyens humains, financiers et techniques pour atteindre les objectifs fixés, d'élaborer les prévisions de budget avec les chefs d'entreprise et de s'assurer de la compatibilité des différents budgets ;
- d'analyser les écarts entre réalisations et objectifs afin de détecter les anomalies, d'ajuster les prévisions en fonction des écarts constatés et de revoir en conséquence les différents plans et budgets ;
- d'assurer le *reporting*, c'est-à-dire la remontée des informations et des analyses, vers la Direction générale du Groupe, les chefs d'entreprise et les responsables opérationnels concernés ;

- de conseiller les chefs d'entreprise, de recommander des solutions d'amélioration après les avoir étudiées financièrement et avoir établi leur budget ;
- d'assurer le suivi des mesures correctrices, de vérifier leur mise en œuvre et de contrôler leurs résultats ;
- de proposer des procédures de récompense ou de sanction des écarts (positifs ou négatifs) entre les réalisations et les objectifs.

### 11.1.2 Le contrôle stratégique

Dans un groupe tel que le nôtre, qui maîtrise son développement au niveau opérationnel, le contrôle stratégique, qui intéresse la Direction générale du Groupe et les chefs d'entreprise dans leurs choix porteurs d'effets à moyen et long termes, est une dimension essentielle, car c'est à cette échelle que se posent les fondations de l'avenir du Groupe – le contrôle opérationnel optimisant quant à lui l'élévation, étage par étage. Mais cette notion ambitieuse comporte aussi un corollaire plus grave, à savoir que toute erreur d'ordre stratégique sera plus lourde de conséquences et plus longue et difficile à réparer. C'est sur ce second plan que se déploient les autres missions de la Direction du Contrôle de gestion du Groupe :

- au-delà du *reporting* opérationnel, informer la Direction générale de l'évolution des résultats obtenus par rapport aux prévisions ;
- transmettre à la Direction générale toute information pertinente sur les évolutions commerciales, concurrentielles, technologiques, macroéconomiques, etc. ;
- orienter, en s'appuyant sur des prévisions et des informations chiffrées et qualitatives, les objectifs stratégiques du Groupe et de toutes ses composantes ;
- se projeter dans l'avenir, mener des études économiques, étudier pour (ou avec) les chefs d'entreprise des choix d'investissement, selon les moyens de financement, la trésorerie et des critères d'appréciation financière tels que le taux interne

de rentabilité, le délai de récupération du capital investi, la valeur actuelle nette, etc. ;

- en cas de décision d'investissement, contrôler la validité des prévisions et des estimations financières tout au long de la période prise en compte lors du choix ;
- en cas de reprise d'entreprise, contrôler l'exécution du plan de restructuration, suivre les coûts afin de les maîtriser et vérifier la réalisation des objectifs de rentabilité et de croissance tout au long du redémarrage.

## 11.2 L'ORGANISATION DES CONTRÔLES

La réalisation de ces différentes missions se fait dans le cadre de la configuration organisationnelle du Groupe, c'est-à-dire à la fois :

- entreprise par entreprise, auprès des chefs d'entreprise ;
- par pôle d'activité ;
- par secteur d'activité, auprès du chef d'entreprise et/ou des directeurs commerciaux et de production<sup>1</sup> :
  - pour les sociétés de service, le contrôle de gestion participe au processus de prévision et de suivi des marges sur affaires et des travaux en cours, ainsi que des encaissements et des décaissements sur les différents chantiers,
  - pour les entités commerciales, le contrôle de gestion participe à l'élaboration des tarifs et des marges, à l'analyse

1. Certaines entreprises du Groupe ont leur propre responsable chargé du contrôle de gestion industrielle (analyse des prix de revient et des coûts de production, inventaire des flux matériels et stocks, opérations d'amélioration du rendement et de la productivité) ou commerciale (élaboration des tarifs et des marges, analyse de la rentabilité par produit, par marché et par zone, contrôle des coûts de distribution et, en collaboration avec le directeur commercial, prévision des ventes et définition des objectifs commerciaux). Ces responsables sont donc placés sous la double autorité du chef d'entreprise et de la Direction du Contrôle de gestion du groupe Altrad, dépendant hiérarchiquement du premier et fonctionnellement de la seconde.

- de la rentabilité par produit, par marché, par zone ainsi qu'au contrôle des coûts de distribution,
- pour les sites de production, le contrôle de gestion participe au *process* de production et intervient en tant que conseil dans les décisions d'investissement, fiabilise et analyse les coûts de revient, valorise les stocks de matières premières, d'encours et de produits finis,
  - pour chacune des directions transversales du Groupe,
  - pour chacune des *progress units* (dont la Direction du Contrôle de gestion a été d'emblée chargée de veiller au bon fonctionnement : contrôle de la périodicité des réunions, des procédures de dialogue, de concertation et d'adoption des décisions, maîtrise de la transmission des synthèses et des procès-verbaux, etc.), de manière à nourrir la réflexion collective en harmonisant modes de collecte, indicateurs et formules de calcul, conformément au rôle même de ces *progress units* – améliorer la productivité du Groupe par des échanges fondés sur la comparaison des savoir-faire et des performances d'entreprises exerçant une activité similaire.

Enfin, la Direction du Contrôle de gestion étudie régulièrement la mise en place de nouveaux systèmes de contrôle, comme il en existe dans de nombreuses entreprises : contrôle des délais de livraison (entre entreprises et aux clients), de la qualité, de la sécurité, de la dimension écologique, de la gestion sociale, etc.

La mise en place de l'ensemble de ces dispositions réclame, autour du contrôle de gestion du Groupe, le soutien et la collaboration active de toutes ses entités : chefs d'entreprise, services comptables, directeurs commerciaux et directeurs techniques, responsables des *progress units*, mais aussi services informatiques.

La Direction du Contrôle de gestion sollicite dès lors chaque entreprise pour recenser les indicateurs de gestion puis, au cours de séances de travail avec les services clés de chaque entité, leur expliquer les missions, les objectifs, les avantages et les

procédures du contrôle de gestion. Dans le même temps, elle cherche, avec l'aide des services informatiques, des solutions pour automatiser les informations.

### 11.3 L'ÉVOLUTION VERS UN CONTRÔLE DE GESTION MODERNE

La finalité du contrôle de gestion n'est pas de compiler des données mais de rendre efficace et compétitive l'entreprise. Il ne faut pas confondre la fin et les moyens, et ne pas finaliser les moyens (autrement dit, accumuler les données sans les exploiter).

Le contrôle de gestion du groupe Altrad est moderne en ceci qu'il développe une capacité à fournir des éléments de décision et de pilotage et un *reporting* pertinent, orienté vers l'analyse pour permettre la décision et l'action.

Le contrôle de gestion moderne permet de passer du management de contrôle au management de pilotage en redonnant toujours le sens des choses. Dans ce cadre, la responsabilité des uns et des autres est majeure :

- Pour les filiales, il s'agit de renvoyer dans les temps convenus et la pertinence attendue des données fiables pour une production d'information maîtrisée. Une défaillance ou un déficit de *reporting* par les filiales produit des données non pertinentes, c'est-à-dire une analyse biaisée et un risque d'action mal à propos.
- Pour la fonction transversale de contrôle de gestion, dès que la production des informations est maîtrisée, l'analyse des informations tout aussi maîtrisées devient le cœur de l'activité et le poumon de la décision.

Par le passé, trop de temps a été consacré à compiler et reproduire une information non fiable, sans permettre un pilotage optimal. Pour réussir cette ambition, tous les efforts sont aujourd'hui concentrés sur des outils de *mapping*\* destinés à normaliser les

informations pertinentes et la remontée des données : établir les standards de remontée d'informations et qualifier les informations pertinentes attendues quelles que soient les filiales afin de créer le référentiel Groupe (par exemple, qu'est-ce que le chiffre d'affaires, le coût horaire, etc.) qui assure la pertinence et l'homogénéité entre les filiales.

Le contrôle de gestion à l'ancienne – avec un rapport chambre d'enregistrement/production-analyse de 80/20 – tend à se moderniser : le passage à 20/80 facilite la pilotabilité du Groupe. Dans cet esprit, le rapport de gestion du Groupe a été totalement revisité en 2012-2013, à la fois étoffé et rendu plus pertinent. Il intègre aujourd'hui :

- des informations clés comme l'évolution du chiffre d'affaires, de la marge, des coûts, etc. ;
- une analyse fine, mois par mois, de la rentabilité, qui n'existait pas ;
- l'EBITDA :
  - global,
  - par secteur d'activité : production, négoce et location et services,
  - par produit : échafaudages, brouettes, bétonnières ;
- une analyse fine comparée entre ce qui a été réalisé et ce qui avait été budgété...

Un effort de sélection est fait pour déterminer les indicateurs intéressants orientés vers la réflexion et l'action, avec une traduction graphique qui assure une meilleure lisibilité et une comparaison dans le temps. Une évolution vers les indicateurs métiers est en cours afin de permettre par exemple à la Direction des Achats d'extraire les informations concernant l'évolution des prix, de croiser des informations quantitatives (évolution des prix) et qualitatives (taux de service client, taux de retour, qualité...).

La pilotabilité du Groupe n'est pas seule visée : il en est de même avec la responsabilité du dirigeant et de chacune des fonctions afin qu'ils puissent ainsi bénéficier d'une réelle efficacité

dans leurs décisions. Les bons choix doivent être évoqués et faits au bon moment dès lors qu'on en connaît les enjeux.

On peut ainsi vérifier que le BFR est bien suivi, qu'il n'y a pas de dérapage au niveau des stocks et que la rentabilité prévue est bien atteinte.

#### 11.4 L'ORGANISATION DE L'AUDIT INTERNE

L'audit interne est une fonction fondamentale du management de l'entreprise. Il permet de repérer les risques et d'améliorer les méthodes de travail en son sein. Il s'agit d'examiner l'entreprise sous tous les angles : commercial, comptable, fiscal, financier, informatique, production, etc. Cet examen des pratiques de chaque service permet d'émettre des recommandations et d'implanter des améliorations continues.

L'audit interne est une activité indépendante d'évaluation dont l'objectif est de créer de la valeur ajoutée, d'accroître la rentabilité à long terme, d'assurer le fonctionnement efficace du Groupe ou de l'améliorer si besoin. À ce titre, l'audit interne est une partie intrinsèque et continue des activités de l'entreprise et non un simple complément ponctuel.

Généralement le travail est mené par une personne indépendante aux compétences multiples et se décompose en plusieurs phases :

- préparation de la mission par la conception des tests d'évaluation dépendant du thème retenu : il s'agit de prendre connaissance du domaine à auditer, d'identifier et d'évaluer les risques ;
- enquête : l'auditeur réalise les tests préparés en amont (entretiens, questionnaires, collecte de documents, visite de sites, inventaires, etc.), il détermine les risques et leur origine ;
- synthèse comprenant un compte rendu des résultats de l'audit et des recommandations si les risques ne sont pas maîtrisés (diagnostic et pronostic) ;

- suivi de la mise en application des recommandations : celles-ci se traduisent en plans d'action à mettre effectivement en œuvre (thérapie). Les effets de ces actions correctrices doivent être contrôlés et être effectivement positifs.

Cependant, au sein du groupe Altrad, cette fonction d'audit interne est conçue différemment, elle est "éclatée" en raison d'une volonté d'amélioration continue et de la structure matricielle du Groupe. En effet, l'audit interne est réalisé par tous. Ce type de fonctionnement représente un point fort en matière de compétences techniques mais peut devenir un point faible en raison de l'absence de vue globale du fonctionnement du système. Chacun réalisant de l'audit, il paraît superflu de créer un poste généraliste d'auditeur interne. En revanche, afin d'obtenir cette vue d'ensemble du fonctionnement du Groupe, il serait intéressant de regrouper les rapports de toutes les personnes réalisant de l'audit interne dans leurs domaines de compétence respectifs et de réfléchir à des solutions globales d'amélioration. Ce travail serait conduit par un conseiller en amélioration continue avec pour point de départ les objectifs fixés par la Direction générale en début d'année. Cette dernière définirait un cahier des charges comprenant les missions, leurs objectifs, la fréquence des interventions, etc. Les compétences du consultant ne seraient pas techniques, mais celui-ci aiderait dans la recherche de solutions en regardant ce qui se fait ailleurs et en adoptant un point de vue global, indépendant et extérieur – extérieur car un auditeur interne, par habitude, peut manquer d'esprit critique et passer à côté de divers problèmes.

Le consultant ou conseiller pourrait ainsi :

- synthétiser les différents rapports d'audit, dont une forme commune peut être envisagée ;
- aider chacun de ses interlocuteurs à trouver des solutions en cas de problème, par un travail de réflexion mené en collaboration étroite ;

- réfléchir à des solutions et émettre des recommandations pour améliorer le fonctionnement global du Groupe ;
- décloisonner et améliorer le langage commun ;
- initier le changement ;
- faire des propositions de travail à court et long termes ;
- avoir une vue systémique, extérieure et indépendante du fonctionnement du Groupe.

Ce travail est complété par les résultats à venir de l'enquête satisfaction client qui sera préalablement adressée en interne aux commerciaux.

Il se déroulera de la manière suivante :

- définition des objectifs par la Direction générale en début d'année ;
- travail réalisé par tous, en relation avec le consultant en cas de difficulté ;
- rapport en milieu d'année. Le consultant synthétise les rapports et émet des recommandations ou propose des ajustements si nécessaire ;
- suivi par tous de la mise en application des recommandations en relation avec le consultant en cas de problème.

Cette nouvelle fonction respecte la transversalité du Groupe puisqu'il ne s'agit en rien d'une hiérarchie supplémentaire.

Les divers rapports d'audit transmis au consultant et à la direction pourraient adopter une forme commune contenant les éléments suivants :

- des éléments génériques tels l'intitulé du rapport, son sujet, le nom du rapporteur et celui du destinataire ;
- des éléments propres à l'audit :
  - le recensement des points forts par thèmes : l'implication, les méthodes de travail, les bonnes pratiques, etc. Cet aspect développe la satisfaction et la motivation,
  - le recensement des points faibles : il s'agit d'identifier les risques qui nécessitent des améliorations,

- le dénombrement de l'ensemble des non-conformités, c'est-à-dire les écarts par rapport à une exigence. Il convient dès lors de répondre aux questions "Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ?" et de relier ces faits à une exigence précise (norme, règlement, procédures de la zone rouge, etc.),
- le recensement de l'ensemble des opportunités d'améliorations : proposer des actions et en expliquer l'intérêt,
- les conclusions de l'audit.

Cette nouvelle fonction permet une amélioration continue, bénéfique à l'intérêt général. Ce n'est pas un outil de contrôle ou de sanction mais une aide, un appui en cas de difficulté et une mise en perspective globale.

## Chapitre 12

### LA FONCTION FINANCIÈRE ET JURIDIQUE

#### 12.1 LES MISSIONS DE LA DIRECTION FINANCIÈRE ET JURIDIQUE

La Direction financière et juridique du Groupe a pour missions :

- la production des comptes consolidés du Groupe selon les normes IFRS ;
- la gestion centralisée de la trésorerie et du financement ;
- la croissance externe : préparation du *business plan* du Groupe, recherche des financements associés et supervision des processus d'acquisition ;
- la supervision des équipes comptables des filiales ;
- le conseil juridique aux filiales ;
- le secrétariat juridique.

#### 12.2 LE *CASH MANAGEMENT*

##### 12.2.1 Les évolutions récentes en termes de *cash management*

La première partie de cet ouvrage met en lumière le *cash management* comme outil au service du pilotage du développement durable et pérenne du groupe Altrad. La contribution active de l'ensemble des acteurs est pointée comme un enjeu et un facteur

de réussite par David Brault et Michel Sion dans leur ouvrage *Objectif cash*, dépassant de loin les opérations techniques de gestion de trésorerie classiquement réservées aux services centraux d'un groupe et nécessitant l'adoption par chacun d'une véritable "culture du cash".

Le groupe Altrad a défini l'EBITDA comme indicateur partagé par l'ensemble des parties prenantes dans une logique de transparence et de lisibilité des résultats et des potentiels du Groupe. Quand on parle d'EBITDA, on est au centre de la problématique du *cash management*, à travers un questionnement sur les flux de cash générés par l'activité :

- le *cash in* – ou rentrée du chiffre d'affaires –, caractérisé par les prévisions des ventes, correctement facturées, la gestion responsable des ristournes et des avoirs ;
- le *cash out* – paiement des achats et de tous les frais généraux qui vont faire sortir la trésorerie des comptes du Groupe.

Il s'agit d'aboutir à une bonne gestion du cash par la discipline budgétaire :

- Les prix d'achat sont bien ce qu'on pense.
- Les salaires évoluent comme prévu.
- Les frais généraux sont maîtrisés puis rationalisés et optimisés.

Les exigences en termes de *cash management* sont aujourd'hui accrues, et cela va bien au-delà d'une volonté de saine gestion du groupe Altrad en période de crise, d'un souci croissant de rémunération du capital lié à l'arrivée de nouveaux partenaires financiers, pour soutenir, étayer, renforcer la politique de développement durable et pérenne du Groupe : le groupe Altrad est entré dans une logique d'optimisation.

Cependant, la performance peut être limitée en termes de chiffre d'affaires du fait d'éléments :

- exogènes : le développement est une donnée extérieure qu'on ne maîtrise pas ;

- endogènes : des éléments comme les frais de déplacement ou la gestion du parc automobile sont à mettre en relation avec le management des hommes et peuvent échapper à la logique de discipline budgétaire pour toucher aux questions de reconnaissance et/ou de paix sociale.

Il n'est nullement question de remettre en cause tout l'équilibre du système par des coupes claires et dépourvues de sens aux yeux des collaborateurs, mais d'aborder les problèmes de rentes de situation. Il faut s'inscrire dans un cercle vertueux et passer de la dépense contrainte et subie à la dépense maîtrisée, en s'interrogeant en permanence sur ce sur quoi chacun peut agir à son niveau.

La culture du cash doit s'inscrire dans cette recherche du sens, car elle permet d'assurer la survie durable du Groupe à travers :

- la croissance externe : les acquisitions du Groupe façonnent sa position de leader, qui garantit la sécurité aux filiales, donc aux collaborateurs, en pérennisant le Groupe (existence durable). Il s'agit pour le Groupe, à l'inverse de certains groupes internationaux, de ne pas céder au "court-termisme" ;
- l'optimisation interne.

Pour être crédible, le Groupe doit montrer qu'il atteint ses objectifs en suivant sa feuille de route. Cette logique est d'ailleurs fractale : elle est vraie pour le Groupe comme pour la filiale, et la qualité du *reporting* s'inscrit dans cette recherche de cohérence stratégique. Le Groupe fait ainsi la preuve qu'il se développe, c'est-à-dire qu'il est capable de respecter ses objectifs de développement en conservant une structure financière équilibrée. La consolidation de l'image est captive : elle permet de développer la capacité du groupe Altrad à capter des ressources externes (souhait d'entreprises de s'adosser à une structure solide, recrutement de talents, facilitation des crédits

des banques et renforcement des fonds propres par les actionnaires, etc.).

Ainsi, d'un point de vue strictement économique, le Groupe ne dégrade pas ses ratios et respecte ses covenants (accords pris avec les banques sur les ratios d'équilibre – par exemple, dette financière/capitaux propres, etc.). *A contrario*, si cela ne marche pas :

- les partenaires bancaires ne suivront plus ;
- le groupe Altrad ne pourra plus se développer ;
- un problème de gouvernance en découlera, car les actionnaires ne feront plus confiance à la Direction générale et au Groupe.

### 12.2.2 La fonction *Cash management*

D'une manière générale, la gestion de trésorerie d'un groupe est généralement confiée à une direction dite "du *cash management*", à laquelle incombent trois missions classiques :

- le suivi de la situation de trésorerie : prévoir l'évolution des encaissements et décaissements courants ;
- la gestion du solde de trésorerie : combler les déficits de trésorerie au moindre coût et placer les excédents au meilleur rendement avec un degré de risque accepté ;
- la gestion des risques de liquidité, de taux et de change.

Au sein d'un groupe tel qu'Altrad, ces missions de trésorerie prennent toutefois une tout autre dimension, la Direction financière et juridique étant plus précisément chargée :

- du suivi des positions de trésorerie du Groupe et de ses filiales ;
- de la gestion centralisée de la trésorerie, veillant d'une part à équilibrer les comptes des entreprises du Groupe afin d'éviter des frais financiers dus aux imperfections des marchés, et d'autre part à favoriser l'accès du Groupe aux marchés financiers ;

- du calcul et du suivi des indicateurs et ratios d'endettement, de solvabilité, de fonds de roulement et de besoin en fonds de roulement, de dégagement de *cash-flow*<sup>\*</sup>, etc. ;
- de la maîtrise du risque de change. Ce dernier prend une importance certaine car le Groupe développe des activités de *sourcing* dans les pays *low cost* comme la Chine et peut être amené à le faire dans les pays émergents.

La Direction financière et juridique ne peut toutefois se borner à être une direction technique, spécialisée dans la meilleure gestion possible des flux monétaires et financiers pour le Groupe. Elle est également le lieu de convergence de tous les flux :

- en sensibilisant l'ensemble des chefs d'entreprise et responsables du Groupe à l'"effet-trésorerie" induit par toute décision d'investissement et de gestion ;
- en améliorant sans cesse les procédures de circulation des informations comptables et financières ;
- en conseillant la Direction générale du Groupe, voire en la mettant en garde lors de choix stratégiques à fortes implications financières. Il incombe dès lors également à la Direction financière et juridique de contribuer à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, notamment pour :
  - l'élaboration de ses stratégies financières par des propositions en matière de financement à court, moyen ou long terme, de levée de capitaux, d'optimisation du rendement du portefeuille, etc. ;
  - le financement des opérations d'acquisition ;
  - la gestion globale des relations du Groupe avec ses partenaires bancaires, notamment le choix des partenaires, la négociation des conditions, l'intégration des relations informatiques, etc. ;
  - la protection des actifs. Elle prend une nouvelle importance du fait du développement des parcs de matériel d'échafaudages liés au développement des activités de location et services.

Enfin, l'emprise internationale du groupe Altrad impose à la Direction financière et juridique de prendre en compte les flux financiers en diverses monnaies et gérer le risque de change, c'est-à-dire :

- la prévision des flux de fonds à décaisser ou encaisser par les entreprises du Groupe ;
- la gestion de ces flux et liquidités, y compris les créances export à récupérer ;
- l'organisation des services de trésorerie en devises et la mise en place éventuelle d'organes spécialisés : centre de coordination, pool de trésorerie ou organisme de *netting*\* (permettant la compensation bilatérale ou multilatérale entre des encaissements et décaissements dans une même devise).

Comme on le voit, c'est une large palette de missions qui se trouve ainsi placée entre les mains de la Direction financière et juridique, qui y a répondu jusque-là par un certain nombre de mesures concrètes ainsi que par des recommandations principalement dans cinq domaines : le BFR, les investissements, le prévisionnel de trésorerie et le *reporting*, la gestion centralisée de trésorerie et la protection des actifs.

### 12.2.3 Le besoin en fonds de roulement

Issue du management collégial et interactif du groupe Altrad, la procédure BFR appelle chaque entreprise à estimer précisément les trois composantes de son besoin en fonds de roulement : poste clients, solde fournisseurs et niveau de stocks et de travaux en cours pour les sociétés de service. Dans ce cadre général, chaque société suit toutefois sa propre procédure, adaptée aux usages locaux – notamment allemands et italiens – en matière de paiement.

### 12.2.3.1 *Le poste clients*

La procédure définit d'une part le délai et l'encours maximum, d'autre part les modalités de relance :

- En matière de délai et d'encours, la procédure fixe les plafonds au-delà desquels le chef d'entreprise doit obtenir l'accord de la Direction commerciale Groupe dans le but de minimiser le risque financier pour le Groupe. Afin d'éviter que ce plafond ne soit systématiquement appliqué, la procédure est complétée par un objectif individuel (assorti ou non d'une rémunération, selon les chefs d'entreprise) ; en effet, si le délai maximum pour un chef d'entreprise est, par exemple, de soixante jours avec fin de mois le 10 et que, dans 90 % des cas, celui-ci applique ce délai maximum, le délai moyen calculé sera supérieur à quatre-vingt-dix jours.
- En matière de relance des clients, la procédure fixe les règles appliquées en cas de retard de paiement : première relance, deuxième relance, mise au contentieux, blocage des comptes clients en retard, etc. Chaque entreprise communique mensuellement à la Direction financière et juridique un état détaillé des clients en retard ainsi qu'un document de synthèse permettant de vérifier à la fois le suivi de la relance, les délais accordés et le plafond d'encours autorisé par le chef d'entreprise. En cas de dérapage constaté, la Direction commerciale Groupe et/ou la Direction du *Cash management* peuvent demander la justification du dépassement, voire le blocage définitif du compte client.

Dans le cas de la France, la LME exige que les délais de règlement soient améliorés. La recherche d'un BFR optimal doit s'appliquer à tout le monde.

Par ailleurs, l'optimisation de ses ressources amène progressivement le Groupe à s'orienter vers le *factoring*\* qui permet d'accélérer la remontée de cash – la surface financière du Groupe et les volumes traités permettant de réduire le coût de cette forme de financement.

Malgré la politique d'harmonisation engagée par le Groupe, certaines entreprises peuvent conserver un régime particulier eu égard aux spécificités locales, moyennant un contrôle mensuel par la Direction financière et juridique des perspectives de réalisation de l'objectif et des délais accordés. Ces modes dérogatoires ne sont acceptables que s'ils sont transitoires. Dans le cas contraire, il s'agit d'une rente de situation ou d'une facilité injustifiée. Un mode dérogatoire :

- est identifié comme une situation exceptionnelle et transitoire ;
- fait l'objet de contrôles spécifiques et réguliers ;
- a une exigence de retour programmé à la situation normale.

#### *12.2.3.2 Le poste fournisseurs*

Pour éviter les décaissements anticipés, les fournisseurs étaient en principe réglés à quatre-vingt-dix jours, le 10 du mois, sauf exception d'ordre administratif ou commercial, notamment pour :

- les factures d'électricité, de gaz et de téléphone pour ;
- les factures de dépannage, réparations, etc., d'un montant inférieur à un certain seuil (propre à chaque entreprise) pour les sociétés qui règlent elles-mêmes leurs fournisseurs ;
- les factures émanant de fournisseurs également clients du Groupe (on applique alors l'échéance la plus favorable pour le Groupe selon les chiffres d'affaires respectifs).

Cette procédure s'applique dans tous les pays, sauf ceux où la pratique locale diffère trop fortement ; la Direction financière et juridique se borne alors à fixer un objectif par entreprise et à contrôler périodiquement le respect des échéances de paiement.

Là encore, la LME impose en France le raccourcissement des délais de paiement. Il s'agit clairement d'une perte de terrain. En réaction, le Groupe s'est imposé de transformer la contrainte en opportunité, en s'efforçant de négocier à l'étranger des délais de règlement plus favorables. La contrainte a amené un regain

de créativité, et le Groupe en sort finalement gagnant puisqu'il a développé son activité à l'international.

La culture du *cash management* a conduit à la mise en place d'une autorisation de ligne avant chaque décaissement fournisseur (double signature) afin d'évaluer la pertinence de celui-ci en fonction de la trésorerie du Groupe.

### 12.2.3.3 *Le niveau de stocks et de travaux en cours*

Les exigences de rotation des stocks sont aujourd'hui plus fortes de manière à optimiser les capitaux investis dans le cycle d'exploitation.

Cette rotation repose sur une meilleure analyse des stocks minimums nécessaires, qui induit parfois le regroupement géographique des dépôts de manière à éviter une dispersion trop forte de stocks dormants. La Direction de la *Supply chain* récemment créée travaille au renforcement des logiques de mutualisation intersites.

Il faut aujourd'hui produire le nécessaire juste à temps de façon à minimiser les stocks en gérant les risques de ruptures et disposer d'une logistique efficace (approvisionnement, production, livraison). Une réflexion est engagée par exemple pour créer des plateformes logistiques (dépôts et transports) et améliorer le service client.

En ce qui concerne les travaux en cours, il convient d'avoir un suivi précis et des facturations suffisamment régulières pour éviter la constitution de postes trop importants et difficiles à justifier et à facturer.

Chaque chef d'entreprise du groupe Altrad s'engage fermement sur un objectif quadrimestriel.

### 12.2.4 *Nouvelles approches du cash management*

La Direction financière et juridique est constamment à la recherche de nouveaux moyens de réduire le BFR. À titre d'exemple, les cinq propositions récentes suivantes sont actuellement traitées

lors des réunions directoriales, en cours d'analyse ou de mise en œuvre :

- révision, en cas d'échec et dans les meilleurs délais grâce à un *reporting* efficace, du régime dérogatoire dont bénéficient actuellement certaines entreprises eu égard aux habitudes de leurs clients, voire alignement sur une application stricte des procédures générales ;
- intéressement des acteurs concernés au respect de ces procédures à travers un système de rémunération basé sur les postes du BFR (et non, comme c'est plus généralement le cas, uniquement sur la rentabilité), d'où la participation de la Direction financière et juridique à une analyse exhaustive des modes de rémunération variable, notamment envers les membres du personnel dont le travail influe sur les postes du BFR. La mise en place d'*incentive* sur l'efficacité de la gestion du BFR pour les dirigeants pourrait être étendue aux autres postes impliqués ;
- intéressement (direct ou indirect) des commerciaux à la conclusion de dossiers de crédits, au profit de la rentabilité globale du Groupe ;
- création, en collaboration avec la Direction Achats, de stratégies permettant de négocier des conditions plus avantageuses en termes de prix et de conditions de paiement.

### 12.3 PROCÉDURES D'INVESTISSEMENT, DE PRÉVISIONNEL DE TRÉSORERIE ET DE *REPORTING*

Selon la procédure d'investissement du groupe Altrad, chaque chef d'entreprise négocie son budget d'investissement avec la Direction générale lors de l'établissement des budgets d'exploitation prévisionnels, définissant ses besoins d'investissement et de financement (machines, bâtiments, terrains, etc.).

En cas d'acceptation, les investissements pourront être engagés en cours d'exercice après établissement par le responsable

d'entreprise, pour chaque projet, d'une fiche de demande d'investissement. Il s'agit d'un document argumentaire sur la base duquel la Direction générale du Groupe autorise formellement l'investissement (à moins qu'elle ne le refuse ou ne le reporte sur un exercice suivant), et, en cas de rejet, justifiant de la non-recevabilité de la demande par le retour de la fiche. En cas d'acceptation, la fiche est transmise au service achats de l'entreprise.

Ce système de double signature, parfois controversé par les chefs d'entreprise qui y voient une perte de pouvoir, correspond à une exigence de management responsable de la trésorerie. En effet, la question de la temporalité est en jeu avec un calage possible entre le prévisionnel et le réel ; dans le budget de la filiale, une dépense d'investissement de  $x$  millions d'euros est autorisée selon un accord de principe mais conditionnée par la faisabilité en termes de cash au moment où la demande et la dépense se concrétisent – afin de ne pas mettre en péril la trésorerie, comme le montre le tableau suivant :

Étapes	Accord formalisé	Raison d'être
<b>Budget juin-juillet</b>	Accord de principe d'investissement → prise en compte du retour sur investissement (ROI : <i>Return on Investment</i> )	Pertinence de l'investissement au regard des enjeux de la filiale
<b>Trimestres : <i>forecast</i> (révision et actualisation du budget)</b>	Revalidation du principe → actualisation du ROI	
<b>Chaque mois et en fonction de la filiale</b>	Appréciation de la situation de la filiale : influence la décision d'investissement (refus) ou son report → actualisation du ROI	

Étapes	Accord formalisé	Raison d'être
<p><b>Au moment de l'engagement de dépense</b></p>	<p>Appréciation de la situation locale (filiale et globale) = accord de libération de la trésorerie associée à la dépense</p> <p>Décision de refus ou de report motivée → validation finale du ROI (contrôle de cohérence et de constance des paramètres prévus initialement)</p>	<p>Choix du meilleur moment (<i>kairos</i>) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence de la sortie de cash au regard des enjeux du Groupe (gestion équilibrée de la trésorerie du Groupe).</li> <li>• Décision en fonction des éléments de contexte (imprévisibilité/causes exogènes) qui peuvent remettre en cause l'investissement et la manière dont la filiale a tenu ses engagements et objectifs.</li> </ul> <p>Ces éléments sont partagés, sauf le niveau de trésorerie du Groupe qui reste confidentiel.</p> <p>Principe de solidarité de situation et de conscience collective :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Groupe doit prendre en compte les contraintes de la filiale → modes dérogatoires.</li> <li>• La filiale doit prendre en compte les contraintes du Groupe → double autorisation.</li> </ul>

La Direction financière et juridique est partie prenante à chaque stade de cette procédure : elle apporte ses conseils pour le montage financier, participe au choix du meilleur moment pour engager les dépenses, vérifie le respect des procédures d'investissement et de BFR, tient le prévisionnel de trésorerie, etc.

Sur la base des objectifs d'encaissement des clients, de paiement des fournisseurs, de gestion des stocks et d'investissement, négociés chaque année dans le cadre des budgets prévisionnels d'exploitation, la Direction financière et juridique établit pour chaque société un plan prévisionnel de trésorerie – annuel et mensuel – ainsi que les plans consolidés correspondants pour le Groupe, et les révisé mensuellement en fonction des investissements, des achats et des ventes signalés par les entreprises, vérifiant ainsi la performance de chaque société en termes de paiement des fournisseurs et d'encaissement des comptes clients.

Cette mission de contrôle s'inscrit dans la procédure de *reporting* du groupe Altrad. Le *reporting* de trésorerie suppose, comme tous les autres (commercial, contrôle budgétaire, comptable, etc.), la bonne transmission des informations par un rapport établi selon la forme et les contenus définis par l'état-major du Groupe.

#### 12.4 LA GESTION DE TRÉSORERIE CENTRALISÉE

La Direction financière et juridique sécurise les besoins de financement du Groupe en organisant les différentes parties que sont l'endettement à court ou long terme, la trésorerie et le placement.

Les filiales ont des besoins ou des excédents de trésorerie. Deux modes de gestion de trésorerie sont utilisés :

- automatisé dit “de *cash pooling*” ;
- manuel avec prêts.

Il convient d'adopter une gestion souple de trésorerie avec les filiales en fonction de certains critères :

- actionnaire minoritaire ;
- devise ;
- environnement juridique ;
- taille des structures, en cas de fonction financière existante.

Le système le plus adapté au contexte est choisi mais, quel qu'il soit, il ne doit pas exister de position dormante (manque à gagner en termes de placement) ni de découvert bancaire.

#### 12.4.1 Le mode manuel, un système transitoire ou contextualisé

Ce système correspond plus ou moins au processus d'intégration d'une filiale.

Celles concernées par ce système font appel à la holding pour obtenir le cash nécessaire à leur activité et remontent le leur par le biais des dividendes ou de prêts à court terme.

Avec les filiales anglaises, le Groupe fait des échanges de trésorerie sur un compte pivot en livres sterling pour ne pas avoir de problèmes de change.

Un suivi de trésorerie est associé à ce système. Il s'agit d'un système piloté avec *reporting* journalier et solde hebdomadaire.

La filiale peut faire des demandes à la Direction financière et juridique, qui les satisfait ou pas.

#### 12.4.2 Le mode automatique ou *cash pooling*

Ce système est le système visé. La gestion de trésorerie a vocation à être centralisée, dans une logique de développement durable et de sécurisation du Groupe, afin d'anticiper les problèmes de liquidité et d'éviter qu'il y ait des liquidités pas ou mal utilisées.

Tous les soirs, la trésorerie de la filiale est remise à zéro, qu'elle soit excédentaire ou déficitaire. Cette disposition a d'abord eu un effet de déresponsabilisation de la filiale et induit des dérapages du BFR. Les objectifs du BFR ont été remis en perspective avec la mise en place d'un double contrôle des paiements.

### 12.4.3 Placements

Ces liquidités sont placées sur des comptes courants rémunérés. Il en découle une spécialisation des banques :

- Les banques de financement sont celles du pool bancaire, partenaires habituels du Groupe.
- Les banques locales assurent les flux d'exploitation. La Direction financière et juridique vérifie les conditions de financement acceptables par rapport aux conditions du Groupe dans une logique d'harmonisation. Elle assure les négociations des conditions bancaires avec ces banques.

Les escomptes ont été supprimés.

Le système de *factoring* a été mis en phase de test pour financer le BFR. Il permet d'avoir une réserve de trésorerie importante qu'on peut mobiliser à travers le poste clients.

## 12.5 SÉCURITÉ DU FINANCEMENT

Les filiales peuvent compter sur la Direction financière et juridique dès lors qu'elles respectent les procédures :

- Le Groupe n'est pas là pour couvrir l'explosion des stocks et les dérives de mauvaise gestion.
- La mise en place de modes dégradés (plan d'action) permet la gestion des aléas et des situations délicates.

Le système est reconnu fiable par les chefs d'entreprise des filiales. Une concertation permanente est organisée. Les filiales ont obligation de fournir des explications quant aux dérives. Une double signature est requise.

Le tout-électronique nécessite aujourd'hui la prévention de fraudes, notamment par usurpations de courriels de directeurs.

La Direction générale analyse toutes les semaines le suivi de l'endettement.

Le tableau suivant présente les devoirs respectifs :

<b>Devoirs de la Direction financière</b>	<b>Devoirs de la filiale</b>
Crédits syndiqués : mutualisation du crédit avec un pool bancaire Conditions stables et durables, optimisées Moyens nouveaux comme emprunts obligataires	Optimisation du cash au sens du BFR (encaisser les clients et régler les fournisseurs dans les délais prévus)

Avec l'évolution vers les services, très consommateurs de capitaux, il faut immobiliser des sommes importantes : l'ingénierie financière devient capitale.

## 12.6 PLANIFICATION DU *CASH MANAGEMENT*

La trésorerie est planifiée : la planification des besoins théoriques est organisée chaque année à date fixe.

Il est à noter qu'une trésorerie tendue (mise sous tension par la Direction financière) garantit une optimisation par les filiales, davantage responsabilisées, qui limitent alors leur zone de confort.

Un plan reprend les missions et tâches de la Direction financière et juridique en précisant les autres directions avec lesquelles elle doit collaborer ainsi que les délais de mise en œuvre et la périodicité des contrôles à effectuer, dont la Direction générale du Groupe attend d'être informée spontanément et régulièrement. Par exemple :

<b>Plan</b>	<b>Mesures</b>	<b>Collaborateur</b>
Plan d'action sur le poste clients	Généralisation de la prime d'objectifs individuels des chefs d'entreprise sur les objectifs de BFR	Direction commerciale

<b>Plan</b>	<b>Mesures</b>	<b>Collaborateur</b>
Plan d'action sur le poste fournisseurs	Contrôle des paiements anticipés	Direction des Achats
Plan d'action sur les stocks	Analyse des stocks des références nécessaires à la fabrication Identification et résorption des stocks dormants	Direction de la <i>Supply chain</i>
Plan de gestion de trésorerie centralisée	Optimisation des frais bancaires et des frais financiers	
Plan d'action pour la protection des actifs	Procédure de suivi et inventaires physiques	Direction du Contrôle de gestion



## Chapitre 13

### LA FONCTION COMMUNICATION : COMMUNICATION MULTICANAUX INTÉGRÉE (CMI)

#### 13.1 LA COMMUNICATION EXTERNE

Plurielle en termes de cibles et de moyens à intégrer, la communication du groupe Altrad l'est aussi, vis-à-vis de l'extérieur, à travers :

- les produits et services, selon leurs caractéristiques techniques et objectives ;
- les marques – notamment la marque Altrad –, selon leur personnalité et leur emprise imaginaire ;
- les entreprises, selon leurs performances économiques, techniques, sociales, etc. ;
- l'institution, c'est-à-dire l'identité, la culture et les valeurs d'Altrad.

Tout “communique” donc bel et bien : la communication d'Altrad est tout à la fois commerciale, visant à faire connaître, apprécier et consommer les produits et marques Altrad, et *corporate* (institutionnelle), ambitionnant de construire une image valorisante de ses entreprises – leurs compétences et savoir-faire, leurs exigences en matière de qualité et de service – et du groupe qui les fédère – ses performances, son identité, sa culture. Les principaux moyens de cette communication *corporate* sont les discours présidentiels, les communiqués de presse,

la communication économique et financière (avis financiers, lettres aux actionnaires, rapports annuels, site Internet et tous les moyens visant à valoriser l'entreprise auprès des investisseurs institutionnels, des analystes financiers, de la presse spécialisée, etc.), le *sponsoring* et le mécénat, mais aussi le *lobbying* institutionnel, la signalétique intérieure et extérieure des sites et des locaux, voire la publicité dans les grands médias, mettant en valeur non pas un produit ou une marque mais le Groupe et/ou sa gamme tout entière.

Cette double dimension commerciale et *corporate* recouvre donc aussi deux types de cibles distinctes : d'une part les partenaires professionnels – la galaxie des fournisseurs, consommateurs, acheteurs-revendeurs et professionnels du BTP –, d'autre part les partenaires financiers et bancaires, sociétés de cautionnement et de garantie, actionnaires impliqués dans la stratégie de croissance externe voulue par Altrad.

D'un point de vue commercial, le fait que, dès l'origine, ces produits aient été vendus directement à des professionnels a précocement incité le Groupe, à distance des habitudes politiques d'attraction (*pull strategy\**) à base de grands médias publicitaires (presse, télévision, radio, affichage, cinéma), à reconnaître l'intérêt d'une communication multicanaux et à mettre plutôt l'accent sur la communication hors médias – notamment sur les salons et foires, la promotion des ventes, les annuaires, le marketing direct et bien sûr toutes les aides matérielles à la force de vente, fer de lance d'Altrad –, qui représentait à l'époque environ deux tiers des dépenses de communication des annonceurs en France (source : France Pub).

Quant au poids des questions de financement dans le développement du groupe Altrad, il explique et justifie l'importance accordée à l'information financière et économique, que relaye toute une gamme de moyens de communication périodiques ou permanents :

- le rapport d'activité annuel, document clé de communication financière, publié en français et en anglais afin de

présenter la palette des activités à l'échelle mondiale – les métiers, l'organisation interne et les services transversaux du Groupe – et d'en manifester l'importance, à travers des données chiffrées dont les commissaires aux comptes garantissent la conformité et la sincérité par rapport aux comptes annuels consolidés ;

- le Mémoire stratégique mis à jour annuellement ;
- le film institutionnel ;
- les informations personnalisées adressées régulièrement aux divers partenaires bancaires et financiers ;
- les communiqués régulièrement publiés dans la presse nationale et internationale, présentant l'évolution de l'activité et des résultats ainsi que les opportunités de croissance et les événements importants ;
- la réunion d'information, en clôture du séminaire des cadres à la fin de chaque année civile, à laquelle le Groupe convie ses partenaires et les grandes figures de son environnement économique et financier autour d'un film institutionnel suivi d'une allocution du président sur les performances et les projets du Groupe et d'un dialogue ouvert avec l'assistance ;
- les articles et essais sur le management signés par le Groupe ou son président à destination des publics interne et externe, dont *Stratégie de groupe* (Chotard, 1989), *Écouter, harmoniser, diriger. Un certain art du management* (Les Presses du management, 1992) ou *L'Échelle des valeurs* (Actes Sud, 2006, traduit en 6 langues), qui présentent la charte du Groupe, sa philosophie managériale et son éthique ;
- enfin, le site Internet [www.altrad.com](http://www.altrad.com), en ligne depuis plusieurs années et régulièrement mis à jour en 8 langues (français, anglais, allemand, néerlandais, polonais, espagnol, italien et chinois).

La communication externe du groupe Altrad est essentiellement fondée sur un partenariat privilégié du Montpellier Hérault

Rugby Club (MHR : [www.montpellier-rugby.com](http://www.montpellier-rugby.com)). Mohed Altrad en est devenu actionnaire majoritaire en mai 2011.

Les valeurs du rugby (esprit d'équipe, audace, combativité, solidarité même dans l'échec, convivialité, etc.) sont proches de celles du groupe Altrad. Les performances du club, au niveau tant national (vice-champion de France en 2011, quart de finaliste du Top 14 en 2012 et 2013) qu'européen (présence régulière en coupe européenne), sont une belle vitrine pour le groupe Altrad. Tout autant que la présence dans la presse spécialisée (*Midi olympique* en France) de Mohed Altrad, en tant que président du MHR.

Ce partenariat permet d'accroître considérablement la notoriété du Groupe et de la marque en France et en Europe, qui se trouve renforcée par la convention de *namings* Altrad Stadium conclue avec l'agglomération de Montpellier.



### 13.2 LA COMMUNICATION INTERNE

La communication interne de l'entreprise est un terme polysémique qui se réfère aux relations interpersonnelles entre membres d'une même organisation et également aux divers moyens de transmission de l'information et des instructions relatives au travail. Il s'agit de donner aux salariés à la fois les moyens et l'envie de bien travailler. La communication assure en premier lieu le bon fonctionnement quotidien de l'entreprise,

mais les objectifs qui lui sont assignés se sont élargis, notamment avec l'émergence du management participatif : elle doit satisfaire les salariés, faire en sorte qu'ils apprécient leur travail, se sentent intégrés, prennent conscience de leur importance et aient du plaisir à travailler ensemble pour favoriser l'intérêt général. Il s'agit d'un véritable enjeu managérial permettant de fédérer les salariés autour de valeurs communes : "Une entreprise doit élaborer un plan annuel dont l'objectif est de relayer sa stratégie, susciter l'adhésion de ses salariés, créer du lien et développer une culture commune<sup>1</sup>." Selon la philosophie de l'entreprise IBM, un salarié satisfait donne un client satisfait.

Selon bien des auteurs, la communication interne favorise la compréhension des objectifs de chacun, la circulation des informations et la cohésion de l'ensemble des personnels, qui baignent alors dans une culture commune. Répondant ainsi à la distance qui se creuse fatalement entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise – distance tout particulièrement sensible dans le cas d'un groupe multinational en fort développement, implanté à travers plus d'une trentaine de pays dans le monde –, la communication interne est donc un volet essentiel de la CMI.

La communication est un thème très présent dans les entreprises : "La communication est très souvent vue à la fois comme la cause de tous les maux et le remède susceptible d'apporter une solution à tout problème : il est devenu courant (et commode) de ramener tout dysfonctionnement organisationnel à un « problème de communication<sup>2</sup> »". Une bonne communication est donc complexe : "Rien ne semble plus nécessaire et plus répandu que de communiquer pour travailler, et pourtant la communication reste un processus difficile, qui ne connaît que des réussites

1. Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens et Stéphane Waller, *La Communication interne*, Dunod, 2013.

2. Philippe Cabin et Jean-François Dortier, *La Communication. État des savoirs*, Éditions Sciences humaines, 2008.

partielles<sup>1</sup>.” La communication interne des entreprises fait par conséquent l’objet de vives critiques récurrentes : les entreprises souffriraient d’un manque ou d’une mauvaise communication, de rumeurs infondées, etc. Deux tiers des cadres déclarent ne pas connaître la stratégie de l’entreprise et constituer ainsi des collaborateurs mal informés.

### 13.2.1 Définition et enjeux de la communication interne

La communication interne revêt plusieurs sens : “La communication comporte le plus souvent deux visées distinctes : faire passer un contenu et définir la relation entre les interlocuteurs<sup>2</sup>.” Elle répond à un besoin fonctionnel d’information afin que le travail s’accomplisse dans les meilleures conditions possibles.

Elle satisfait également un besoin social en créant des relations, des liens entre les individus.

Ces deux enjeux sont bien évidemment interdépendants : en effet, “un acte de communication se présente comme un système complexe, dynamique, producteur de sens et porteur d’enjeux pour les interlocuteurs, aux finalités multiples, dans lequel le transfert d’information n’est qu’un aspect parmi d’autres. Car « communiquer », c’est aussi : définir une relation, affirmer son identité, négocier sa place, influencer l’interlocuteur, partager des sentiments ou des valeurs et, plus largement, des significations<sup>3</sup>”. La communication instaure un dialogue dans l’entreprise qui permet la transparence et le développement de la confiance.

Elle s’est complexifiée avec le temps et l’évolution du management : il ne s’agit plus uniquement de transmettre l’information de la hiérarchie aux salariés, mais de motiver et d’inciter les membres de l’organisation à s’investir pleinement.

1. Michèle Lacoste, “Peut-on travailler sans communiquer”, in Anni Borzeix et Béatrice Frankael, *Langage et Travail*, CNRS, 2001.

2. Edmond Marc et Dominique Picard, *L’École de Palo Alto*, Retz, 1984.

3. Edmond Marc et Dominique Picard, *Relations et Communications interpersonnelles*, Dunod, 2008.

La communication débute par l'écoute ; en effet, afficher une volonté de bonne communication équivaut à faire savoir à autrui qu'il est écouté et entendu. Par l'écoute, la connexion s'établit et les messages passent ainsi plus efficacement.

Souvent, les entreprises possèdent des structures pour mener à bien la communication interne : Direction des Ressources humaines, Direction de la Communication, ou directement par le biais de la Direction générale.

Altrad n'a pas de Direction de la Communication, celle-ci est l'œuvre de la Direction générale, mais comme le changement, elle est également à l'initiative de tous. Cet aspect représente une richesse, avec le risque associé de la perte de cohérence d'ensemble.

Le rôle de la holding est dès lors fondamental ; la "communication interne" est en effet un terme générique qui recouvre de très nombreux domaines (l'information des salariés sur la stratégie de l'entreprise, la transmission d'informations très opérationnelles, etc.).

Chaque type de communication doit donc faire l'objet d'une tactique spécifique tout en conservant la cohérence de l'ensemble ; les modes de communication doivent être adaptés selon la nature de la communication et la population ciblée. La communication doit être ascendante, transverse et participative selon les sujets, ce qui induit une forte complexité de mise en œuvre et de cohérence.

La communication interne n'est pas sans lien avec la communication externe adressée aux intervenants n'appartenant pas à l'entreprise : clients, banquiers, investisseurs, institutions, presse, *lobbies*, cabinets de recrutement, etc. Les deux types de communication doivent nécessairement être cohérents entre eux.

Les fonctions d'une communication interne sont :

- transmettre l'information nécessaire au travail ;
- tenir les salariés informés des objectifs économiques, financiers, sociaux et des objectifs de production ;

- accompagner le projet d'entreprise en véhiculant les valeurs et l'éthique du Groupe ; fédérer autour de valeurs communes ;
- faire comprendre la vision et la stratégie du Groupe aux salariés qui en seront les acteurs ; expliquer le projet d'entreprise ;
- motiver, en donnant du sens à ce qui est demandé aux salariés ;
- créer les conditions d'un climat de confiance permettant d'obtenir des *feed-backs* et ainsi de comprendre l'atmosphère générale et les problématiques et attentes de chacun ;
- réduire ou contourner les résistances en période de crise (restructuration, regroupement, rationalisation, modernisation, etc.) ;
- éviter les rumeurs insidieuses provenant souvent de la peur de l'inconnu.

Par conséquent, la communication est conjointement de l'information et de la relation. Elle s'appuie sur l'histoire du Groupe pour renforcer le sentiment d'appartenance et elle rassemble autour de symboles, codes et rituels afin de créer une culture d'entreprise. La communication se forme autour d'une nécessité d'identité – même des ouvriers syndiqués, opposés par principe à la direction, peuvent être fiers du logo et des slogans de leur entreprise.

L'entreprise est un réseau de compétences. Communiquer débute par l'écoute, puis consiste à produire de l'information, la distribuer, l'animer, conseiller, planifier et coordonner en créant des liens sociaux.

La communication est le reflet des objectifs et des ambitions du Groupe ; elle permet en parallèle de construire un dialogue pour mieux comprendre et échanger avec les salariés. Elle se doit d'être régulière, fréquente et accessible en permanence.

Différents canaux peuvent être utilisés :

- les moyens écrits (journal d'entreprise, notes, revue de presse, plaquettes et brochures, etc.) ;

- les moyens oraux (réunions, ateliers, séminaires, entretiens, vidéos, etc.) ;
- les nouvelles technologies (site Internet, Altrad TV).

La communication directe favorise l'individualisation du message et la proximité (rendez-vous, courriels, face-à-face) alors que la communication événementielle s'adresse au plus grand nombre (site Internet, courriels, séminaires).

Il est important de garder en mémoire que les gens retiennent généralement 10 % de ce qu'ils lisent, 20 % de ce qu'ils entendent, 30 % de ce qu'ils voient, 50 % de ce qu'ils voient et entendent simultanément, 80 % de ce qu'ils disent et 90 % de ce qu'ils disent quand ils sont impliqués, ce qui justifie l'importance d'une bonne écoute et d'une reformulation.

La participation est fondamentale. Cela complexifie les flux de communication, qui ne sont pas seulement descendants mais doivent dans la mesure du possible être ascendants et horizontaux. La communication est un élément central du management participatif, qui favorise l'échange avec les collaborateurs dans le but de promouvoir l'adhésion et la motivation et de développer l'information et le dialogue afin d'accroître l'efficacité.

### 13.2.2 Problèmes de communication et solutions

Le terme "communication" même présentant un caractère polysémique, chaque membre d'une organisation ou presque dispose de sa propre définition d'un problème s'y rapportant. Si la communication présente des lacunes, les conséquences peuvent être graves :

- Les informations nécessaires au travail ne sont pas disponibles et l'entreprise peut perdre des clients ou des avantages concurrentiels.
- Se développe un système informel de communication véhiculant des rumeurs souvent néfastes, les réseaux sociaux participant largement à leur diffusion.

- Les relations au sein de l'entreprise sont de mauvaise qualité, engendrant du stress au travail, peu compatible avec la nécessaire recherche de productivité.
- La confiance se perd, etc.

En général, le sens donné à ce terme “problème de communication” varie en fonction de la position du salarié au sein de l'entreprise. De manière schématique, pour les ouvriers, un problème de communication sera généralement de nature relationnelle, alors qu'il sera informationnel pour les cadres et le haut management.

Les ouvriers dénoncent en effet, sous ce vocable, un problème de reconnaissance et de rapport à l'autorité. Ce constat est un produit de l'histoire : être ouvrier correspond à une façon d'être dans laquelle il serait contre nature de communiquer avec ses supérieurs. Il apparaît souvent une distance sociale entre l'ouvrier et ses supérieurs, qui fait que les échanges sont peu nombreux. L'ouvrier ressent un manque de considération à l'égard de son travail, pense que même s'il exprimait des idées, il ne serait pas écouté. Il y a souvent un manque de confiance – thème développé précédemment, les ouvriers attribuant à la direction des mauvaises intentions. Leurs besoins de reconnaissance, d'existence et de valorisation n'étant souvent pas assouvis, ils ressentent un manque de considération pour leurs compétences professionnelles et se voient comme les mauvais éléments de l'entreprise.

Un défaut de sentiment d'appartenance au Groupe peut dès lors émerger. La solution est en premier lieu de restaurer la relation et la dimension humaine du travail, respecter le statut de tous les travailleurs contribuant à la création de richesse et le faire savoir, multiplier les contacts et donner la parole à ceux qui l'ont peu. À ce titre, la structure peu hiérarchisée du groupe Altrad est de nouveau un atout, les communications horizontales et ascendantes sont plus aisées. Les valeurs du

Groupe instaurent aussi un respect de la parole de tous et la reconnaissance du savoir issu de l'expérience.

Plus on s'élève dans la hiérarchie, moins la dimension relationnelle semble poser problème, le poste élevé étant intrinsèquement une reconnaissance. Les problèmes de communication deviennent des problèmes d'information. Les défaillances peuvent concerner :

- le support de transmission : le moyen utilisé pour véhiculer l'information n'est pas adapté ;
- des *feed-backs* lacunaires car les gens n'osent pas prendre des initiatives ;
- une carence d'information ;
- une surabondance d'informations : trop de réunions, par exemple, et pas assez de temps pour s'investir dans une relation avec les subordonnés ; une diffusion d'informations non prioritaires ou à caractère confidentiel ;
- un problème d'accès ou d'encodage ;
- une action non conforme aux instructions communiquées, etc.

Les cadres doivent correctement filtrer, hiérarchiser et retransmettre l'information qu'ils reçoivent. Le problème de communication peut parfois s'apparenter à une surcharge de travail ; cette erreur devient une faute lorsque le cadre conserve l'information, pensant ainsi détenir plus de pouvoir.

### 13.2.3 La communication interne directe

L'écoute est essentielle dans l'établissement d'une communication interne efficace, car le collaborateur se sent reconnu et la confiance se développe. L'écoute est une capacité managériale déterminante pour mobiliser l'énergie collective. Elle permet de surcroît :

- de disposer d'une information ascendante indispensable dans la prise de décision et l'élaboration de la stratégie et de la vision

du Groupe. L'écoute aide à mieux décider ; le manager devient plus pertinent en comprenant le contexte et les attentes, ce qui lui permet de prendre des décisions appropriées ;

- de développer un management participatif et de mobiliser tous les talents ;
- de susciter l'adhésion, car les individus savent ainsi leurs remarques entendues et voient leurs idées prospérer ; ils en retirent une fierté méritée et ont davantage confiance en eux ;
- d'instaurer cette confiance indispensable à toute communication efficace ;
- de mettre en pratique le principe d'exemplarité ;
- de connaître et reconnaître, afin de coordonner les contributions de chacun ; la connaissance des personnes permet de pratiquer un management individualisé adapté à chacun et la reconnaissance est un signe de respect des personnes ;
- de stimuler la réflexion et la progression des personnes écoutées ;
- de favoriser la remise en question et le changement par une attitude ouverte, etc.

L'écoute peut être passive, dans une situation de dépendance de celui qui écoute envers celui qui parle, ou au contraire active. L'écoute active est une attention soutenue envers la parole et la pensée d'autrui, c'est une situation positive d'interdépendance. Elle se réalise avec empathie et permet de remarquer les non-dits par des signaux d'hésitation, de doute ou d'approbation.

L'écoute active doit par conséquent être développée selon quelques principes simples :

- se demander quel est le but de l'écoute : découvrir la cause d'une insatisfaction, recueillir des informations sur un sujet, montrer l'intérêt porté à la personne écoutée, etc. ;
- comprendre le point de vue de l'autre sans essayer de le modifier ni de changer la personnalité de son interlocuteur ;
- être conscient des comportements, des mots et phrases qui mettent la personne sur la défensive ; connaître ses propres

préjugés. Tendre vers un discours positif : le cerveau n'enregistre pas la négation, en conséquence, si l'on dit par exemple "Ce n'est pas grave", la personne ne retient inconsciemment que "grave" et peut perdre confiance ;

- être attentif aux émotions.

D'autres conseils pratiques peuvent être retenus :

- se préparer à l'avance ;
- regarder la personne dans les yeux ;
- ne pas parler de manière excessive ;
- pratiquer l'empathie ;
- ne pas interrompre ni anticiper la pensée de son interlocuteur ;
- se concentrer ;
- prendre des notes ;
- reformuler systématiquement ce que dit l'autre ou faire reformuler ce que l'autre a compris de ce que l'on a dit ;
- poser des questions en cas de doute ou d'incompréhension ;
- écouter les idées et pas uniquement les mots ; aller au-delà du sens des mots ;
- montrer son intérêt ;
- ne pas laisser ses soucis personnels interférer ;
- réagir aux idées et non à la personnalité de l'autre ;
- ne jamais conclure hâtivement.

#### 13.2.4 La communication interne indirecte

Le groupe Altrad n'a pas attendu ce stade de son expansion pour comprendre que la communication interne répondait à un réel besoin d'information des membres de son personnel – information dont l'insuffisance pouvait se traduire par toute une série d'effets pervers : démotivation, rotation du personnel, rumeurs négatives, mouvements sociaux, etc. En outre, loin de l'état d'esprit de certains entrepreneurs qui ne voient guère dans la communication interne qu'une source de dépenses sans profit

immédiat, le groupe Altrad la considère depuis toujours comme un véritable investissement pour l'avenir et un moyen privilégié pour construire sa culture propre. Et s'est donc tout naturellement doté, au fil du temps, d'une large palette d'outils à cette fin.

<b>Moyens de communication</b>	<b>Fréquence</b>
Documents écrits (supports papier) Contrôle budgétaire par centre de profit et de coûts Rapport d'activité Mémorandum stratégique Dossier de presse sur le Groupe	Mensuelle (à l'étranger), bimestrielle (en France), trimestrielle ou quadrimestrielle, selon les entreprises
Documents écrits (sur Internet) • courriels • site Internet • site Intranet	Permanente
Réunions • comités de direction • séminaire	Quadrimestrielle Annuelle
Altrad TV	Permanente Alimentée préférentiellement lors des séminaires qu'elle prolonge

Deux cibles internes sont à distinguer : le personnel d'exécution (ouvriers et employés) et les responsables des sites et filiales (directeurs, cadres, agents de maîtrise, contremaîtres).

Vis-à-vis de la première, la communication interne est assez largement déléguée aux chefs d'entreprise, dont chacun – évidemment avec l'aide et sous le contrôle de la Direction de la Communication du Groupe – jouit d'une certaine autonomie pour participer à la diffusion de l'esprit et de la culture Altrad auprès de son personnel par les moyens qui lui semblent les plus judicieux. Ainsi, si certains documents émanant de la Direction générale – comme les notes ou le magazine Altrad en préparation – sont diffusés à l'ensemble du personnel du Groupe,

d'autres sont communiqués aux seuls responsables, qui prennent ou non l'initiative de les relayer vers leur personnel.

Altrad TV (web TV en français et en anglais) est le dernier outil de communication créé par le groupe Altrad en 2014. Il est à l'image du Groupe : moderne, évolutif et réactif, valorisant pour les filiales et les collaborateurs.

Chacun doit pouvoir consulter le patrimoine Altrad. À ce titre, Altrad TV propose :

- des films “portraits et points de vue” ;
- des films “pays et films publicitaires” ;
- des photos des séminaires depuis 2007 ;
- un portail vers les sites web.

The screenshot shows the Altrad TV website interface. At the top, there is a red navigation bar with the Altrad TV logo and links for 'Accueil', 'La presse en parle', 'Films groupe', 'Portraits', 'Vie des filiales', and 'Séminaires'. Below the navigation bar is a large video player area with a red background. The video player is titled 'JW Player' and displays the text 'Construire notre vie'. Below the video player are several video thumbnails with titles and descriptions:

- Interviews du PDG**: Vidéo - Actualité - Filiales publiques
- Films groupe**: Vidéo - Filmes publicitaires
- Ceux qui font Altrad**: Vidéo - Filmes
- Vie des filiales**: Vidéo - Filmes publicitaires des filiales
- Altrad vu par...**: Vidéo - Interviews
- Altrad par Altrad**: Vidéo - Filmes publicitaires

At the bottom of the page, there is a red banner with the slogan 'Building is our life'. Below the banner is a footer with the Altrad TV logo and navigation links, a 'LOG IN' button, and a list of links for 'La presse en parle', 'Films groupe', 'Portraits', and 'Séminaires'.

Chaque filiale, du chef d'entreprise aux managers, doit pouvoir partager et échanger avec ses collaborateurs autour des thèmes du séminaire de décembre, de la culture et du patrimoine Altrad.

Altrad TV est donc un puissant outil de diffusion de la culture du groupe Altrad et de sa multiculturalité.

Postface  
AU-DELÀ DES CHIFFRES

On dit souvent que l'économie se ramène à des chiffres. Et certes, budgets, bilans, analyses, projections : tout cela se formule en chiffres et en courbes. Arithmétique et géométrie font le quotidien d'un Groupe comme le nôtre. Si cela est vrai, il convient de préciser toutefois que chiffres et courbes ne constituent qu'un langage. Ils ne sont pas la réalité, ils l'expriment. Et que la réalité qu'ils transposent, à leur manière claire et partielle, est une œuvre humaine ; non seulement une œuvre à laquelle des hommes et des femmes participent, mais une œuvre faite par eux et pour eux.

Dans notre activité, le facteur humain n'est pas une variable parmi d'autres. Les théories économiques classiques ou néoclassiques en usent pourtant ainsi. Sous la fameuse dénomination d'*homo æconomicus*, elles font entrer l'homme, considéré sous l'angle exclusivement économique, d'où la formule latine, dans un système prédictible comme un acteur défini par la rationalité de ses choix. Même affiné, même en tenant compte des passions ou du défaut d'information, cet *homo æconomicus* reste dans ce cadre une variable assignable. Or l'homme, quelles que soient par ailleurs ses conformités, a ceci de singulier qu'il recèle en lui une part imprédictible. Et cela suffit pour qu'il n'entre pas dans un système. L'homme tranche, il décide. Il invente un avenir que ni le présent ni le passé ne sont en mesure d'esquisser. Cette capacité est notre vraie richesse.

Sans doute ne décide-t-on pas dans le vide. Tout un ensemble de données, économiques, financières, sociales, organisationnelles, que sais-je, configurent l'environnement de nos décisions. Nous sommes inscrits dans un monde doté de règles de fonctionnement. Mais ces règles ne sont pas absolues. Elles ne s'imposent pas à nous. Elles s'offrent à nos décisions. Nous pouvons les subir. Nous pouvons aussi les mesurer et inventer à leur aune des solutions inattendues. Dans les deux cas, nous déciderons. Si nous subissons, nous ne ferons que faire ce qu'il y a à faire. Si nous prenons le parti d'inventer, alors nous oserons.

J'ai, en d'autres occasions, exprimé ma pensée en disant que le plus difficile n'était pas de faire mais d'oser faire. J'y reviens. Faire est aisé, parce que faire repose sur une certaine connaissance, sur la routine, la prédictibilité. Oser faire est bien plus ardu. Oser implique d'ignorer. Quand on sait ce qu'il y a à faire, on le fait. On n'ose que lorsque l'on ignore, ou plutôt lorsque l'on a apprivoisé l'ignorance, lorsque l'on ne conçoit pas l'ignorance comme une impuissance.

Je sais qu'il est troublant d'évoquer l'ignorance dans le cadre d'une entreprise comme le groupe Altrad. Mais je crois que l'ignorance, celle de l'avenir précisément, est un point aveugle dans nos théories et notre gestion. Nous la craignons, nous l'évitons, nous essayons sans cesse de la réduire. On y voit un défaut, alors qu'elle est un défi. On y voit un empêchement à décider alors qu'elle fournit l'occasion de décider. L'ignorance de l'avenir, c'est cela qui représente la part humaine de notre entreprise. C'est ce qu'il faut apprendre à regarder en face. Si nous n'agissions que dans le sillage de prédictions infaillibles, nous ne serions pas des entrepreneurs, nous ne créerions rien de nouveau, nous ne prendrions pas de décisions, nous ne forgerions pas notre avenir. Par "nous", je pense évidemment aux entrepreneurs qui incarnent un projet, non aux spéculateurs qui cherchent à en tirer profit, je pense à ceux qui ont une vision

---

à long terme, à ceux qui s'intéressent d'abord à la pérennité de leur entreprise.

Voilà les quelques idées dont je souhaitais vous faire part aujourd'hui et que je pourrais résumer en reprenant un aphorisme connu : *Nous ne sommes pas ce que le monde fait de nous mais ce que nous faisons de ce que le monde fait de nous.*

MOHED ALTRAD



## Lexique

**Acculturation** : Processus par lequel un groupe humain assimile tout ou partie des valeurs culturelles d'un autre groupe humain.

**Amdec** (Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité) : Outil de sûreté de fonctionnement et de gestion de la qualité.

**AMF** : Autorité des marchés financiers.

**Analyse SWOT** (de l'anglais *Strengths* [forces], *Weaknesses* [faiblesses], *Opportunities* [opportunités], *Threats* [menaces]) : Outil d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique.

**Back-up** : Intervention ou poste de deuxième niveau prévu en cas de besoin, par exemple pour remplacer un responsable.

**BBB** : Bétonnières, brouettes et produits Bell.

**Benchmarking** : Technique de marketing ou de gestion de la qualité consistant à étudier et analyser les techniques de gestion et les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur.

**BFR** : Besoin en fonds de roulement.

**Bipe** : Cabinet de conseil en analyse stratégique et prospective économique créé en 1958.

**Business development** : Combinaison d'analyse stratégique, de marketing, de ventes et de *lobbying*. Les professionnels du développement des entreprises doivent être impliqués dans les processus et l'ensemble de l'organisation de ces entreprises.

**Business model** : Représentation synthétique censée décrire les principaux aspects de l'activité d'une organisation, tant au niveau de

ses finalités (buts, offres, stratégies) que des ressources et moyens déployés (infrastructure, organisation, pratiques de diffusion ou de distribution, processus et règles de fonctionnement).

**Capex** : Dépenses d'investissement de capital, qui se réfèrent aux coûts de développement ou de fourniture des pièces non consommables pour un produit ou un système.

**Cash-flow** : Capacité d'une entreprise à générer des ressources supplémentaires.

**Cash management** : Terme utilisé pour désigner des services offerts pour accroître le nombre de consommateurs ; il désigne à la fois le conseil et la mise en place de solutions de gestion à une problématique financière. On lui adjoint souvent un outil de *reporting* (voir ce mot).

**Cice** : Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.

**CMI** : Communication multicanaux intégrée.

**Core business** : Cœur de métier d'une entreprise. Cette notion peut être difficile à appréhender en son sein, mais tout ce qui n'en fait pas partie sera considéré comme non stratégique.

**Diagramme d'Ishikawa** : Outil graphique qui sert à comprendre les causes d'un défaut de qualité et à analyser le rapport existant entre un problème et toutes les causes possibles.

**DMAIC** : *Define, Measure, Analyse, Improve, Control*, soit "définir, mesurer, analyser, améliorer, contrôler".

**DPO** : Direction par objectifs.

**DPPO** : Direction participative par objectifs.

**DRH** : Direction (ou directeur) des ressources humaines.

**Due diligence** : Ensemble des vérifications qu'un éventuel acquéreur ou investisseur va réaliser avant une transaction, afin de se faire une idée précise de la situation d'une entreprise (littéralement "diligence raisonnable").

**EBITDA** : Sigle anglais pour *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, il désigne communément les revenus d'une entreprise avant soustraction des intérêts, impôts, dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations. Il correspond ainsi au profit généré par l'activité d'une entreprise.

**e-GRH** (pour *electronic-GRH*) : Expression utilisée pour décrire des applications intégrant techniques de l'information et de la communication et gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise.

**ETI** : Entreprise de taille intermédiaire.

**Euro PP** : Placement privé obligataire à l'échelle européenne, sur le modèle de l'USPP (*US Private Placement*) des États-Unis.

**Factoring** : Technique de financement et de recouvrement de créances mise en œuvre par les entreprises et consistant à obtenir un financement anticipé et à sous-traiter cette gestion à un établissement de crédit spécialisé (recommandation officielle : affacturage).

**Feed-back** : Action en retour d'un effet sur sa propre cause (littéralement "rétroaction").

**FSI** : Fonds stratégique d'investissement.

**Gage R&R** : Outil statistique utilisé pour mesurer la performance d'un système de mesure en termes de répétabilité et de reproductibilité.

**GRH** : Gestion des ressources humaines.

**GSA** : Grande surface alimentaire.

**GSB** : Grande surface de bricolage.

**Holding** : Société dont l'objet est de prendre et posséder des participations financières dans d'autres sociétés afin de les diriger ou de contrôler leur activité.

**IFRS** : *International Financial Reporting Standards*.

**Incentive** : Ensemble des techniques de stimulation qui ont pour but de favoriser la motivation – et donc la productivité – de la force de vente d'une entreprise.

**Indicateur Otif** (*On Time, In Full*) : Indicateur de performance d'une chaîne logistique (*Supply chain* ; voir ce mot).

**Knowledge management** : Ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même ou acquis de l'extérieur.

**Lean manufacturing** : Mode de fonctionnement où les processus de préparation, contrôle, production et développement sont simplifiés.

**Leasing** : Location, avec achat en option au terme d'une période déterminée, de biens d'équipement à une société financière chargée de l'investissement.

**LME** : Loi de modernisation de l'économie.

**Low cost** : Modèle d'entreprise caractérisé par une proposition de prix attractifs aux clients contre une offre de produits manufacturés et de services réduite à l'essentiel.

**Mapping** : Technique qui permet de positionner une entreprise ou un produit face à ses concurrents.

**Marque ombrelle** : Marque unique utilisée pour des produits différents de manière à faire bénéficier ces produits de sa notoriété et de son image.

**Mittelstand** : En Allemagne, concept culturel qui renvoie à la notion d'entreprises familiales indépendantes, de taille moyenne, constituant un pivot de l'avantage compétitif allemand.

**Mix** : Dans le cadre d'une entreprise ou d'une marque, ensemble cohérent de décisions relatives à la politique de produit, à la politique de prix, à la politique de distribution et à la communication.

**MSP** : Maîtrise statistique des procédés.

**Multicanal** : Caractéristique d'une stratégie de distribution qui recourt à plusieurs canaux (physiques ou virtuels) de distribution en parallèle, l'objectif étant d'aboutir à la meilleure synergie possible tout en restant cohérente aux yeux de la cible.

**Netting** : Système de compensation de dettes et de créances sur une période déterminée.

**OCDE** : Organisation de coopération et de développement économique.

**PIB** : Produit intérieur brut.

**PME** : Petites et moyennes entreprises.

**Poka-yoke** : Terme japonais qui correspond à une méthode de conception des produits, intégrant dès l'origine la prévention des erreurs potentielles, dans un véritable esprit qualité (littéralement "prévention d'erreur").

**Pull strategy** : Stratégie qui consiste à communiquer à l'intention du consommateur final en utilisant notamment la publicité, pour l'attirer vers le produit.

**Pyramide des besoins** : Représentation pyramidale de la hiérarchie des besoins, théorie de la motivation élaborée à partir des observations réalisées dans les années 1940 par le psychologue A. Maslow.

**Reengineering** : Réorganisation d'un processus industriel ou d'un système d'information existant afin de le rendre plus efficace (recommandation officielle : réingénierie).

**Règle de Pareto** : Dans un cadre marketing, elle exprime le fait que pour la plupart des activités commerciales, une partie réduite de la clientèle (20 %) représente l'essentiel du chiffre d'affaires (80 %).

---

Cette règle se vérifie rarement en l'état et dépend fortement du secteur d'activité.

**Relationship manager** : Son rôle est de proposer à ses clients (existants ou potentiels) des services de sous-traitance visant à optimiser leurs opérations sur les marchés financiers (littéralement “directeur des relations”).

**Reporting** : Présentation périodique de rapports et bilans analytiques sur les activités et résultats de l'entreprise (littéralement “communication de données”).

**RFA** : Ristournes de fin d'année.

**ROI** : *Return on Investment*.

**Roue de Deming** : Moyen mnémotechnique proposé dans les années 1950 par le statisticien W. E. Deming et permettant de repérer simplement les étapes à suivre pour améliorer la qualité dans une organisation. Les quatre étapes, chacune entraînant l'autre (*Plan, Do, Check et Act*), visent à établir un cercle vertueux.

**RSE** : Responsabilité sociale des entreprises.

**RTT** : Réduction du temps de travail.

**Sipoc** : *Supplier Input Process Output Customer*, cartographie des processus.

**Smed** : Sigle anglais pour *Single Minute Exchange of Die(s)* (littéralement “changement de matrice(s) en une seule minute”). Cette méthode a pour objectif de réduire le temps d'un changement de série et de permettre ainsi de réduire la taille de lot minimale.

**Sourcing** : Recherche, localisation et évaluation d'un candidat *ad hoc* afin de répondre à un besoin identifié (bien ou service) formulé par une entreprise.

**Subprimes** : Crédits immobiliers gagés sur le logement de l'emprunteur (principe de l'hypothèque), avec un taux d'emprunt fixe les premières années, puis variable au cours du temps.

**Supply chain (management)** : (Gestion de l') ensemble des maillons – achats, approvisionnement, transport, manutention, etc. – qui constituent la chaîne logistique d'approvisionnement.

**Total Quality Management (TQM)** : Démarche de gestion de la qualité avec pour objectif l'obtention d'une large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité irréprochable en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sortie (littéralement “qualité totale”).

***Total Productive Management (TPM)*** : Démarche d'amélioration des performances dans les milieux industriels du secteur concurrentiel, aux résultats spectaculaires et pérennes, prenant en compte les aspects techniques, organisationnels et surtout humains.

**VRP** : Vendeur, représentant, placier.



Achévé d'imprimer en décembre 2014  
par l'imprimerie Sepec, à Péronnas,  
pour le compte des Éditions Actes Sud,  
le Méjan, place Nina-Berberova, 13200 Arles

Dépôt légal : décembre 2014

N° impr. :

*Imprimé en France*

